



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A PROCES ADAPTACE VE
VYBRANÉM PODNIKU**

SELECTION AND ADAPTATION PROCESS OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Hana Filipová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Hana Filipová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření, která ve vybrané společnosti povedou ke zefektivnění vybraných procesů v oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a k následnému snížení fluktuace.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. 13. vydání. Přeložil: Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DUBOIS, David D., William J. ROTHWELL, Deborah Jo King STERN a Linda K. KEMP. Competency-based human resource management. Davies-Black Publishing, 2004. 291 s. ISBN 0891061746.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1. vydání. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybraném podniku. Teoretická část objasňuje pojmy, které jsou s touto problematikou spjaté, tzn., definuje činnosti a metody související s výběrem, získáváním zaměstnanců, s jejich přizpůsobením ve společnosti a jejich odchodem, popisuje kulturu organizace a personální strategii. V praktické části bude představena analyzovaná společnost a zhodnocen výběr a proces adaptace zaměstnanců. Následně budou uvedeny návrhy na zvýšení efektivity výběru zaměstnanců a procesu adaptace s cílem snížit fluktuaci.

Abstract

The diploma thesis is focused on the selection of employees and the process of adaptation of the selected business case. The theoretical part defines activities and methods related to selection, recruitment, adaptation and quitting. As well as describes the culture of the organization and the personnel strategy. In the analytical part will be introduced the case study of the business and the selection and adaptation of employees will be evaluated. The last part will include suggestions for improvement selection of employees and adaptation proces to reduce fluctuation of the company.

Klíčová slova

lidské zdroje, výběrové řízení, personální management, integrace, adaptační proces, kultura společnosti, fluktuace

Key words

human resources, job interview, personnel management, integration, adaptation process, company culture, fluctuation

Bibliografická citace

FILIPOVÁ, Hana. *Výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116500>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za ochotu a pomoc při zpracování dat, cenné rady a připomínky. Dále děkuji společnosti XY za poskytnutí dokumentů a informací pro zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Intelektuální kapitál.....	12
2.2 Personální práce	13
2.3 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.4 Personální controlling	16
2.4.1 Nástroje personálního controllingu.....	17
2.4.2 Personální reporting.....	18
2.5 Výběr zaměstnanců	19
2.5.1 Zdroje zaměstnanců	22
2.5.2 Metody výběru zaměstnanců	23
2.5.3 Využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců	24
2.6 Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	26
2.7 Adaptace.....	26
2.7.1 Řízený proces adaptace.....	27
2.7.2 Cíle adaptace.....	28
2.7.3 Pracovní a sociální adaptace	29
2.7.4 Úrovně adaptace pracovníků	32
2.7.5 Adaptační program	33
2.7.6 Metody vzdělávání pracovníků.....	34
2.7.7 Psychologická smlouva.....	36
2.8 Kultura organizace	37
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
3.1 Představení společnosti	41
3.1.1 Kultura společnosti	42

3.1.2	Rozdělení zaměstnanců a jejich pracovní náplň	43
3.1.3	Oddělení lidských zdrojů	45
3.2	Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XY	45
3.2.1	Zdroje zaměstnanců	45
3.2.2	Metody získávání zaměstnanců ve společnosti	45
3.2.3	Proces výběru zaměstnanců ve společnosti	48
3.3	Adaptace zaměstnanců	49
3.4	Metodika výzkumu.....	52
3.4.1	Dotazníkové šetření	52
3.4.2	Interview	53
3.4.3	Výsledky a interpretace dotazníkového šetření	53
3.4.4	Interpretace rozhovoru s personální manažerkou	69
3.4.5	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů.....	70
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
4.1	Návrhy na zlepšení procesu výběru zaměstnanců.....	74
4.2	Návrhy na zlepšení procesu adaptace	82
4.3	Seřazení návrhů podle priorit	90
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	100
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

V ekonomice založené na znalostech závisí úspěch organizací především na kvalitě jejich lidských zdrojů. Výkonnost organizace je ovlivněna kompetencemi pracovní síly a jejich neustálým rozvojem. V moderním světě, charakterizovaném rychlým pokrokem a dramatickými změnami, se získání kvalitních lidských zdrojů stalo nedílnou součástí organizační strategie.

Řízení lidských zdrojů je důležitá oblast strategického řízení organizace zaměřená na vše, co ovlivňuje lidi v práci, konkrétně jejich nábor, formování, fungování, využívání, organizování a propojení jejich činností, výsledky práce a pracovní chování. Jedním z důležitých rysů, které jsou součástí aktivit v oblasti lidských zdrojů, a těmi, které jsou často nedostatečně řešeny vedením organizací, je přizpůsobení neboli adaptace zaměstnanců. Chybné kroky během procesu adaptace ze strany společnosti mohou vést k tomu, že se nový zaměstnanec adaptuje jen z části anebo vůbec. Výsledkem potom může být odchod zaměstnance ze společnosti. Nedostatek zaměstnanců důsledkem velmi nízké míry nezaměstnanosti je současným problémem ve většině společností. Tento nedostatek pracovní síly omezuje celkové fungování společnosti a negativně ovlivňuje stále zaměstnance ve společnosti, kteří musí převzít práci odchodících zaměstnanců do té doby, než se najde náhrada. Častým výsledkem je přepracovanost, klesající motivace, nechuť k práci a snižování produktivity. Fluktuace zaměstnanců je provázena vysokými náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců navíc ztráta pracovní síly znamená ztrátu know-how. Chyby však nespočívají v efektivitě náboru, ale ve schopnosti udržet si zaměstnance. Odchod každého zaměstnance znamená pro společnost problematickou situaci ať už z hlediska nákladů, tak z hlediska času, proto je nutné nepodceňovat jak výběrové řízení, tak i následný adaptační proces. Tento proces však není přímočarý, ale zahrnuje řadu překážek, které mohou být eliminovány školením pracovníků, kteří budou odpovědní za adaptaci.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bude navrhnutí opatření, která ve vybrané společnosti povedou k zefektivnění vybraných procesů v oblasti získávání, výběru, adaptace zaměstnanců a ke snížení flukтуаčních tendencí. Aby bylo možné splnit hlavní cíl práce, je nutné, stanovit dílčí cíle, mezi které patří definování a osvojení teoretických znalostí problematiky řízení lidských zdrojů a analýza vybraných procesů zabývajících se získáváním, výběrem a adaptací zaměstnanců v konkrétní společnosti. Pro získání potřebných informací bude využita kvantitativní výzkumná strategie, konkrétně dotazníkové šetření, které bude založeno na deduktivním přístupu. Dále bude využita kvalitativní metoda, a to systematické pozorování pracovního pohovoru a rozhovor s personální manažerkou. Pro doplnění informací budou využity interní dokumenty společnosti.

Diplomová práce bude rozdělena na tři části, a to na teoretickou, analytickou a návrhovou.

První část diplomové práce bude obsahovat pojmy, které budou tvořit teoretický základ pro vypracování analytické části. Klíčovými tématy jsou problematika personální práce a s ní spojené řízení lidských zdrojů, intelektuální kapitál, personální controlling, jeho nástroje a s ním související personální reporting. Dále následuje kapitola o procesu výběru zaměstnanců, která je složena z podkapitol popisujících způsob získávání a metody výběru zaměstnanců a využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců. Dále je věnována pozornost vývoji nezaměstnanosti v České republice a jejího dopadu na ekonomickou situaci a problematice procesu adaptace. Teoretickou část zakončuje kapitola, která se věnuje kultuře organizace.

V analytické části bude charakterizována vybraná společnost a dále se bude tato část práce věnovat analýze současného stavu ve společnosti a zaměří se na systém získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců. K vyhodnocení analytické části budou použity výsledky z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Na základě nedostatků, odhalených v analytické části, budou v poslední, návrhové části představena doporučení na zvýšení efektivity získávání, výběru zaměstnanců a procesu adaptace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem této kapitoly je definování pojmů, které budou tvořit teoretický základ pro vypracování analytické části. Klíčovými tématy jsou problematika personální práce a s ní spojené řízení lidských zdrojů a personální controlling, dále následuje kapitola o výběru zaměstnanců, proces adaptace a kultura organizace.

2.1 Intelektuální kapitál

V souvislosti s rozvojem moderní personalistiky vstupují do popředí zájmu lidé a jejich potenciál. Většina společností si uvědomuje, že v konkurenčním boji často vítězí společnosti s nejlepšími zaměstnanci namísto společností s největším finančním kapitálem. Lidé se řadí mezi nejcennější součásti společnosti, a proto zaměstnavatelé investují do intelektuálního kapitálu čím dál tím více. Intelektuální kapitál je definován jako soubor nehmotného vlastnictví, do kterého se řadí znalosti, dovednosti, postupy, procesy, zkušenosti, vztahy se zákazníky, kultura, goodwill, což vytváří hodnotu společnosti a konkurenční výhodu. Intelektuální kapitál se skládá z lidského, organizačního a společenského kapitálu (Bláha a kol., 2013).

Lidský kapitál se dělí na základní, který je tvořen z produktivních schopností a vlastností (fyzická síla, analytické myšlení aj.) a na širší lidský kapitál, který umožňuje uplatňovat složky základního kapitálu v praxi. Ovlivňuje načerpané znalosti, osvojené dovednosti, vrozené a rozvinuté schopnosti a základní vlastnosti člověka (Mazouch, Fischer, 2011). V další literatuře je lidský kapitál vysvětlen jako souhrn znalostí, dovedností a schopností lidí, kteří pracují ve společnosti (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015). Lidský kapitál ovlivňuje tržní hodnotu společnosti, a proto do něj společnosti investují. Investice zahrnuje oblast vzdělávání, rozvoje, péče o zaměstnance a zacházení s nimi. Každá společnost musí zohlednit své potřeby a potřeby zaměstnanců a podle toho investovat do potřebné oblasti. Pokud se společnost rozhodne neinvestovat do lidského kapitálu je jisté, že se to projeví vysokými ekonomickými ztrátami (Bláha a kol., 2013).

Organizačním kapitálem jsou označovány znalosti, které má společnost uložené v počítačových databázích a manuálech (tj. explicitní znalosti). Jedná se o znalosti, které

společnost opravdu vlastní, uchovává a používá při běžném chodu společnosti (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

Společenským kapitálem jsou myšleny znalosti, které byly získány díky vztahům člověka s ostatními lidmi např. přáteli, spolupracovníky, zákazníky. Prostřednictvím těchto vztahů člověk uplatňuje svůj lidský kapitál. Ke společenskému kapitálu patří také sociální sítě, hodnoty, normy, sankce, občanská angažovanost aj. Jeho analýza a měření se skládá z více aspektů, které vytváří celkovou úroveň společenského kapitálu např. komunitní život, zdraví populace, vzdělání, kriminalita, výkon institucí, hospodářská situace aj. (Bláha a kol., 2013).

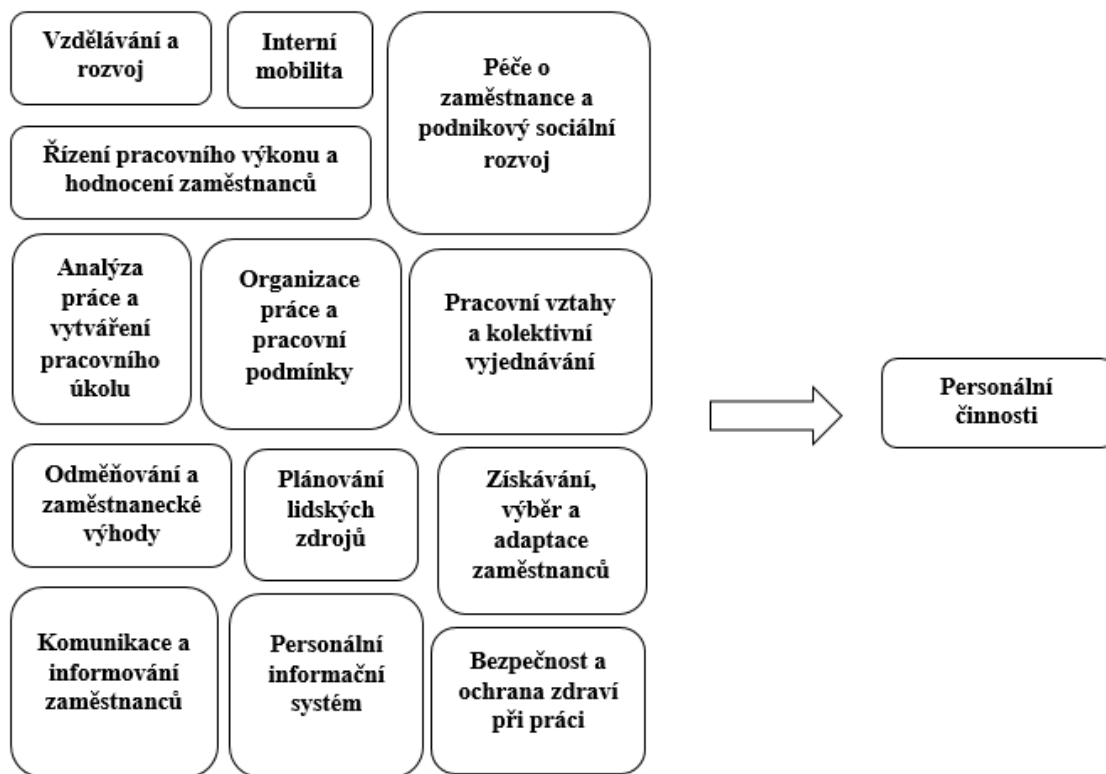
2.2 Personální práce

Lidé tvoří nejcennější a zároveň nejdražší zdroj, na kterém závisí úspěšnost organizace. Jejich řízení rozhoduje o tom, zda společnost bude prosperovat, proto personální práce patří mezi nejvýznamnější oblast v řízení společnosti (Koubek, 2015).

Koubek (2015) definoval personální práci takto: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“ (Koubek, 2015, s. 13).

Personální práci se tedy rozumí přístup společnosti k řízení a vedení lidí, jehož úmyslem je dosáhnout předem stanovených cílů. Hlavním úkolem personálního útvaru je poskytovat vedoucím pracovníkům rady, návrhy a podporu ve věcech týkajících se zaměstnanců a podílet se na vytváření a realizaci personálních strategií (Bláha a kol., 2013).

Obrázek 1 zobrazuje personální činnosti, které vykonává personální útvar s úmyslem naplnit organizační cíle, týkající se řízení a vedení lidí. Tyto činnosti musí poskytovat hodnotu a přinášet výsledky.



Obrázek 1: Personální činnosti (Vlastní zpracování dle Dvořáková, 2012, s. 20-21)

2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří mezi nejnovější koncepce personální práce a zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí ve společnosti. Řízení lidských zdrojů se vyznačuje dlouhodobými dopady všech personálních rozhodnutí, zájmem o vnější ekonomické podmínky a trh práce, o sociální rozvoj a styl života (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

Cílem řízení lidských zdrojů je pomocí materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů vytvořit výkonnou společnost tj. společnost s vyšší produktivitou a lepším využití jejich služeb či výrobků. Jedná se o neustálý proces zlepšování všech zdrojů ve společnosti, které se navzájem ovlivňují (Koubek, 2015).

Tento koloběh zobrazuje obrázek 2.



Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Zdroj: Koubek, 2015, s. 17)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015) patří:

1. Rozdělení práce podle kvalifikace pracovníků, aby byl zařazen správný člověk na správné místo, a aby byli pracovníci kdykoliv připraveni se přizpůsobit měnícím se podmínkám.
2. Optimální využití pracovních sil a schopností pracovníků.
3. Formování zdravých vztahů na pracovišti mezi jednotlivci i týmy a volba efektivního stylu vedení.
4. Sociální rozvoj pracovníků např.: rozvoj pracovních schopností, uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb, rozvoj kariéry, snaha o vnitřní uspokojení z vykonané práce, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance.
5. Dodržování legislativy jako je zákoník práce, jednání v souladu s lidskými právy a vytváření dobré pověsti společnosti.

2.4 Personální controlling

Obecně controlling je proces v organizaci, který sleduje vývoj důležitých ukazatelů a srovnává je se stanovenými cíli. Controlling na základě historických dat, plánuje výši ukazatelů v dalším roce a zohledňuje požadované výsledky. Jednou z funkcí je včasné zachycení odchylek a zabránění nežádoucí situaci ve společnosti. Základním posláním je předkládat vedoucím pracovníkům podklady pro plánování, rozhodování a kontrolu všech procesů ve společnosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Personální controlling patří mezi nástroje, které slouží ke strategickému řízení personálních procesů. Napomáhá měřit výsledky práce s lidskými zdroji, vyhodnocovat plnění standardů, upozorňovat na odchylky mezi plánovanými cíli a skutečností v personální rovině a poskytuje průběžně managementu lidských zdrojů podklady pro analýzu, plánování a řízení. Na základě monitoringu personálních ukazatelů umožňuje personální controlling vyhodnocovat náklady vynaložené na personální činnost, analyzovat návratnost investic do lidských zdrojů a sledovat efektivitu práce (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Mezi hlavní přínosy personálního controllingu patří:

- Nalezení míst, kde by se mohly, snížit personální náklady, tzn., odhalí rezervy v produktivitě zaměstnanců a využívá k tomu srovnání s jinými společnostmi.
- Hodnocení dlouhodobých personálních záměrů z pohledu nákladů a výnosů před a po jejich zavedení.
- Dohled na personální management, zda jedná v souladu se stanovenými cíli, zásadami a principy.
- Sjednocení personálního řízení v celé organizaci.
- Na základě získání informací o spokojenosti, motivaci, postojích všech zaměstnanců je schopen reagovat včas na odhalené výkonové nedostatky (Urban, 2013).

Personální controlling se rozděluje na tři úrovně, tj. operativní, taktický a strategický. Operativní personální controlling slouží ke shrnutí základních personálních ukazatelů a personálních skutečností za krátké období. Reportuje managementu možnosti, které by

vedly ke zlepšení určitých aktivit, které ve společnosti již existují např.: fluktuace, nemocnost, úrazovost (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Taktický personální controlling je provázaný systém ukazatelů, který vyhodnocuje efektivitu jednotlivých personálních procesů a personálního oddělení jako celku (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Strategický personální controlling se zaměřuje na hodnocení řízení lidských zdrojů, jejich kvalitu a účinnost z dlouhodobého hlediska. Zkoumá, zda personální procesy přispívají k naplňování dlouhodobých cílů, sleduje např.: návratnost investic do vzdělávacích programů pro zaměstnance (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.4.1 Nástroje personálního controllingu

Nástroje personálního controllingu se dělí na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní nástroje se zaměřují na využití numerických personálních ukazatelů např. výkonové ukazatele, personální stavy, personální náklady aj. Kvalitativní nástroje se zabývají kontrolou zásad a norem a sledují chování lidských zdrojů ve společnosti např. schopnosti, rozvojový potenciál, motivaci, spokojenost aj.

Audit řízení lidských zdrojů představuje nezávislé posouzení kvality řízení lidských zdrojů za účelem zefektivnění personálního řízení na základě výsledků analýz silných a slabých stránek řízení. Ověřuje dosahování cílů, jednotlivé procesy a odpovědnost za ně v oblasti lidských zdrojů. Jako nástroje pro provedení auditu slouží rozhovory s manažery a s vybranými pracovníky, pozorování, testování a benchmarking. Personální audit může být v podobě interní i externí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

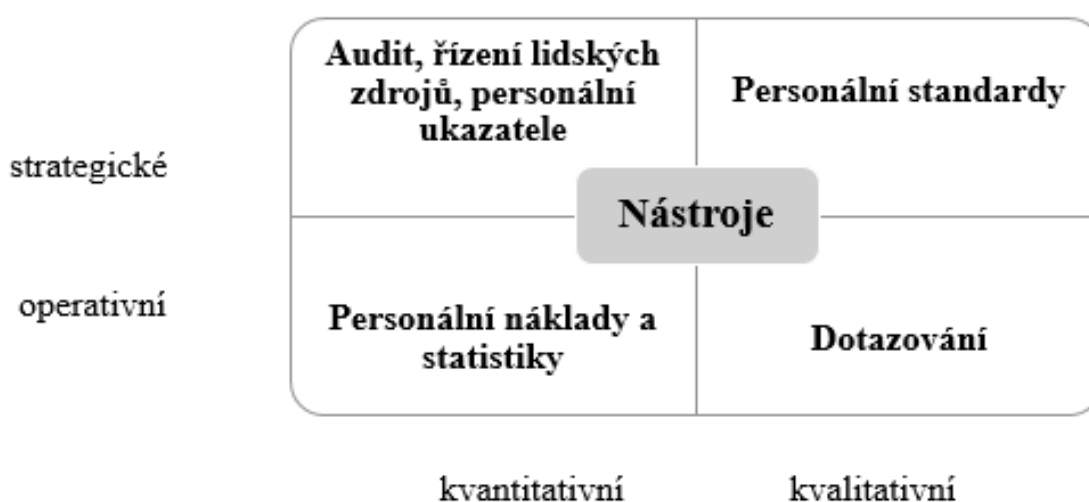
Personální ukazatele poskytují kvantitativní výsledky řízení lidských zdrojů, které jsou potom porovnávány s výsledky jiných společností. Každá společnost by si měla zvolit takové ukazatele, které budou vycházet z její strategie a směřovat ke stanoveným cílům. Mezi používané ukazatele patří např.: míra fluktuace, přidaná hodnota na pracovníka, podíl přesčasů, počet vedoucích apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Personální standardy představují zásady a povinnosti, které jsou závazné pro všechny ve společnosti a odrážejí hodnoty, kterých chce společnost dosáhnout. K běžným standardům patří např.: vstupní školení pro každého zaměstnance, porada jednotlivých

oddělení bude jednou týdně, každý zaměstnanec bude 3 dny v roce školit apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Personální náklady a statistiky poskytují údaje o personálním stavu a vývoji z hlediska nákladů. Statistiky se provádí v oblasti struktury zaměstnanců, nákladů na vzdělání, odměňování, nákladů na adaptaci, na komunikaci, pohybu pracovníků, časových ztrát apod. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Dotazování zaměstnanců slouží k získání informací o celkové spokojenosti zaměstnanců. Výstupem dotazování jsou informace o problémech, spokojenosti, motivaci, důvěře v organizaci, požadavcích zaměstnanců, kvalitě služeb atd. Díky tomuto kvalitativnímu nástroji získá společnost přehled o situaci ve společnosti ze strany zaměstnanců a může se zaměřit na některou z problémových oblastí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).



Obrázek 3: Nástroje personálního controllingu (Zdroj: Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 51)

2.4.2 Personální reporting

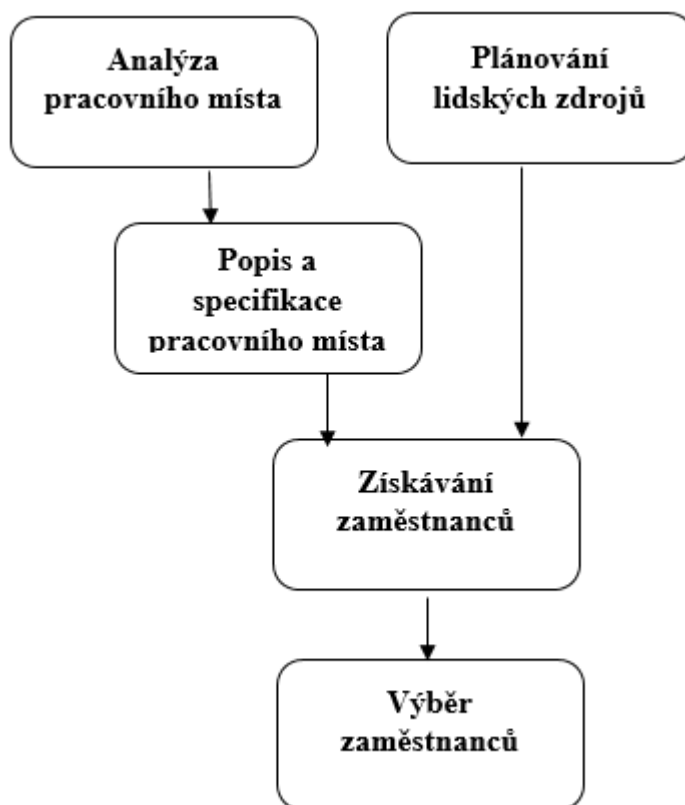
Personální reporting interpretuje výstupy HR controllingu. Poskytuje vrcholovému managementu v předem dohodnuté formě informace o naplňování personální strategie, výsledcích porovnávání společnosti s konkurencí a fungování personálního útvaru.

Základní funkcí personálního reportingu je informační funkce sloužící interním uživatelům i externímu okolí. Umožňuje na základě prohlížení reportů navržení změn v kritické oblasti. Sjednocuje názvosloví a strukturu informací, které slouží k vytvoření

reportů. Mezi zdroje informací, ze kterého jsou reporty vytvořeny, patří týdenní výkaz práce, personální informační systém a různá dokumentace, zpracovaná jinými odděleními v rámci společnosti. Výše nákladů, zisk a úspory patří k ukazatelům, které nejvíce zajímají vrcholové vedení, a proto je finanční oddělení nejčastějším poskytovatelem informací pro tvorbu reportů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.5 Výběr zaměstnanců

V ekonomice založené na znalostech závisí úspěch organizací především na kvalitě jejich lidských zdrojů, proto je výběr zaměstnanců nejdůležitější činností personálního útvaru. Uchazeč, který splňuje určité požadavky, může přispět ke správnému chodu celé společnosti. V opačném případě může výběr nevhodného zaměstnance vést k vyšším nákladům, ke stagnaci společnosti apod. Proto, aby byl proces získávání zaměstnanců efektivní, Bláha (2013) doporučuje dodržovat kroky zobrazené na obrázku 4.



Obrázek 4: Proces získávání zaměstnanců (Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 96)

Studie v oblasti výběru zaměstnanců doporučuje společnostem, aby přehodnotily postupy výběru svých zaměstnanců. Jednu z doporučených metod v oblasti HR a výběru zaměstnanců je přístup založený na kompetencích, který umožňuje konkurenční výhodu. Organizace mohou využít kompetence k tomu, aby rozvíjely různé funkce lidských zdrojů.

Výběr zaměstnanců je rozdělen do dvou kategorií. První je tradiční výběrový proces, který zahrnuje 10 kroků (Dubois a kol., 2004):

1. Definice požadavků.
2. Upřesnění metod výběru.
3. Výběr potenciálních kandidátů, kteří splňují kritéria.
4. Vedení pohovorů.
5. Podrobné posouzení kandidátů za účelem identifikace těch nejlepších na cílenou práci.
6. Provedení výběru.
7. Vyjednávání o pracovních podmínkách s úspěšným kandidátem.
8. Potvrzení nabídky zaměstnání.
9. Kontrola, zda jsou splněny všechny požadavky.
10. Sledování nového zaměstnance a ujištění se o jeho kvalitách.

Do druhé kategorie patří výběr založený na kompetencích, který vznikl z organizačních, sociálních, technologických a právních změn. Tento proces vyžaduje, aby lidé nebyli vybráni pouze pro určitou práci, ale také pro organizační účely. Proces zahrnuje rozhodování, zda se kandidáti přizpůsobí organizačnímu životního prostředí a jeho politice. Proces výběru založený na kompetencích charakterizuje Chouhan, Sandeep (2014) a lze vidět některé odlišnosti od tradičního výběru:

- Personalisté stanovují takové požadavky, jejichž cílem je dosáhnout nejlepšího souladu mezi budoucím zaměstnancem a prací.
- Personalisté spolupracují s manažery, aby porovnávali důkazy o kompetencích s výběrovými kritérii a zkrátili seznam žadatelů.
- Cílem výběru, který je založen na kompetencích, je objevit skutečné důkazy o schopnosti pracovat na určité pozici. Oproti tomu tradiční přístup se spoléhá na povrchní důkazy schopností, jako jsou akademické tituly a historie platů.

- Při pohovoru je použita metoda behavioral interview, která zkoumá předchozí pracovní zkušenosti, výsledky práce, reálná fakta a snaží se na základě chování v minulosti odhadnout kandidátovo chování v budoucnosti
- Po přijetí kandidáta probíhá ověření kompetencí kandidáta při výkonu práce.
- Pracovníci v oblasti lidských zdrojů komunikují s manažery nových zaměstnanců, aby zjistili, zda výkonnost odpovídá očekáváním a požadavkům (Chouhan, Sandeep, 2014).

Existuje pět hlavních složek kompetence, které personalisté při výběru zaměstnanců prověřují.

- **Znalosti** jsou poznatky z určité oblasti, které jsou získány učením a praxí a slouží k určitému účelu. Například znalost zákonů pro právníka (Chouhan, Sandeep, 2014).
- **Dovednosti**, znamenají schopnost osoby vykonávat určitý úkol např. schopnost účetní zaúčtovat fakturu (Chouhan, Sandeep, 2014).
- **Vlastní pohled na věc a hodnoty** se týkají postojů, hodnot a osobního obrazu člověka. Příkladem je vlastní důvěra člověka, že může být úspěšný v dané situaci (Chouhan, Sandeep, 2014).
- **Vlastnosti** odkazují na fyzické vlastnosti a konzistentní reakce na situace nebo informace. Dobrý zrak je nezbytným znakem pro lékaře, stejně jako sebeovládání je schopnost zůstat klidný pod stresem (Chouhan, Sandeep, 2014).
- **Motivy** jsou emoce, touhy, fyziologické potřeby nebo podobné impulzy, které vyvolávají akci, např. chirurgové s vysokou interpersonální orientací, přebírají osobní zodpovědnost za správnou práci dalších členů operačního týmu (Chouhan, Sandeep, 2014).

Motivy a vlastnosti patří mezi iniciátory, které zajišťují, že lidé budou dělat práci i bez důkladného dohledu a z vlastní iniciativy. Obrázek 1 ukazuje, že výsledkem kritického chování je vyšší výkon. Úroveň výkonu (nízká, střední nebo vysoká) vždy závisí na úrovni znalostí, dovedností a postojů (Chouhan, Sandeep, 2014).

2.5.1 Zdroje zaměstnanců

Společnost se musí v určité fázi náboru, vždy rozhodnout z jakých zdrojů bude své budoucí zaměstnance vybírat, zda z vnitřních či vnějších. Získávání zaměstnanců z vlastních řad je výhodné z několika důvodů. Společnost zná uchazeče, jeho pracovní morálku, silné a slabé stránky, a to vede k rychlejšímu rozhodnutí, zda se hodí na danou pozici. Vnitřní výběr vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců, protože je uspokojen jejich požadavek na změnu, zlepšuje pracovní morálku, klima, podporuje iniciativu a angažovanost, zvyšuje motivaci ostatních pracovníků, protože mají důkaz o tom, že je možný rozvoj a postup v rámci jedné společnosti. Zvyšuje se návratnost investic, které společnost vložila do zaměstnance např. školení, kurzy apod. Zaměstnanci mají možnost rozvíjet kariéru, učit se nové věci, což vede k delšímu setrvání ve společnosti a tím ke snížení fluktuace. Tento způsob má však i svá negativa. U zaměstnance, který pracuje ve společnosti dlouhodobě, je menší šance vnesení nových nápadů, vizí a myšlenek. Existuje riziko, že zaměstnanci budou povyšováni až na pozice, na které nebudou mít zkušenosti. Soutěživost může vnést nepříjemnou atmosféru na pracoviště a negativně ovlivnit pracovní vztahy a morálku. Výběr může být ovlivněn nejen hodnocením pracovního výkonu, ale i osobními vztahy, což může vést k výběru nevhodného kandidáta (Dvořáková, 2012). Výběr zaměstnanců z vnějšího prostředí je náročnější proces, protože během krátkého času je nutné vyhodnotit schopnosti, které kandidát tvrdí, že má a předpovědět jeho budoucí chování ve společnosti. Výhodou externího způsobu je výběr z většího množství uchazečů, možnost přijetí pracovníka, který vnese do společnosti nové nápady, poznatky, odlišné pohledy na věci, které mohou být inspirativní pro společnost. Pokud se jedná o vysoce kvalifikovaného kandidáta, tak jeho výběr se ukáže v budoucnosti jako méně nákladný, než kdyby se vychovával ve společnosti. Naopak pokud společnost přijme nezkušeného pracovníka, ale vidí, že má potenciál, tak nevýhodou je delší doba na zapracování, školení, adaptaci. Dalším negativem je snížení motivace vlastních pracovníků, kteří měli zájem o poptávanou pozici a neuspěli. Vyšší náklady na přilákání, zhodnocení, zaškolení externích uchazečů. Dalším rizikem je zbytečné investování peněz a času do uchazeče, který se později ukáže jako nevhodný (Bláha a kol., 2013).

2.5.2 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru zaměstnanců je velká řada a jejich výběr závisí na velikosti společnosti a na druhu výkonu práce. Mezi nejčastější metody patří níže uvedené, které se mohou podle potřeby kombinovat.

- Životopisné údaje

Životopis představuje první kolo výběru a umožní okamžitě vyfiltrovat vhodné a nevhodné uchazeče. Existuje velké množství návodů, rad a pravidel, jak napsat a co by měl životopis obsahovat, který má zaujmout, ale každý personalista posoudí životopis rozdílně. Tudíž je velmi těžké odhadnout, zda udělá životopis dojem či ne. Personalisté posuzují strukturu, formátování a úpravu, délku, detailnost apod. (Kolman, 2010).

- Dotazník

Dotazník je vhodné využít při každém pohovoru a je pomocníkem ve větších společnostech. Společnosti si vytvoří varianty dotazníků pro různé pracovní pozice. Personální oddělení zašle uchazeči elektronický dotazník, který předem vyplní a při pohovoru jsou jednotlivé odpovědi rozebrány. Uchazeči jsou při takhle vedeném pohovoru méně nervózní, protože si mohli odpovědi promyslet předem (Koubek, 2015).

- Pohovor

Pohovor je nejčastější metodou při výběru zaměstnanců. Může být veden strukturovaně, nestrukturovaně či kombinovaně, přičemž poslední možnost je nejvhodnější. Při kombinovaném pohovoru je část otázek předem připravena a zbytek je o improvizaci. Cílem pohovoru je získat o uchazeči cenné informace, které umožní předpovědět jeho výkon, postoj, chování, ochotu pracovat a vhodnost pro společnost. Výhodou pohovoru je osobní kontakt s uchazečem, možnost podrobného popsání pracovního místa, ujasnění požadavků atd. Aby se předešlo, špatně vedenému pohovoru např. nezkušeným tazatelem je vhodné, aby se pohovoru zúčastnily min. 2 osoby ze strany společnosti. Více hodnotitelů představuje více názorů na uchazeče a může se předejít předpojatému nebo subjektivnímu posouzení. Uchazeči bývají při pohovorech nervózní a nemusí se jim povést zaujmout potenciálního zaměstnavatele, proto se doporučuje doplnit pohovor o další metody např. testy (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

- Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou doplňkovými metodami při výběru pracovníků. Každý test je různě zaměřený, a validita i spolehlivost jsou rozdílné. Např. testy inteligence posuzují schopnost myslet a prověřují tedy paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení, schopnost úsudku apod. Testy schopností prověřují existující a skryté schopnosti. Zaměřují se na mechanické, motorické schopnosti, manuální zručnost apod. Testy znalostí a dovedností zkoumají ovládání návyků, které se uchazeč naučil ve škole či v zaměstnání. Testy osobnosti zhodnotí uchazečovy vlastnosti, zájmy a povahu. Problémem testů je nízká validita a spolehlivost. Uchazeči většinou odpovídají tak, jak si myslí, že je správné a ne tak, jak by ve skutečnosti jednali (Koubek, 2015).

- Reference

Reference neboli doporučení je zhodnocení pracovního výkonu a osobnosti uchazeče od jeho současného nebo minulého zaměstnavatele. Vyjádření zaměstnavatelů bývá většinou kladné, proto je nutné jej brát s rezervou, a pokud je to možné, tak si ověřit uchazeče od více zdrojů (Kolman, 2010).

- Assessment Centre

Assessment centrum je metoda, která kombinuje většinu výše uvedených metod. Při zvolení této metody se z uchazečů vytvoří tým a společně řeší zadané úkoly a praktické situace. Chování jednotlivců ve skupině vždy pozoruje specialista, který po vyhodnocení projevů rozhodne, který uchazeč je vhodný, na jakou pozici (Kolman, 2010).

2.5.3 Využití sociálních sítí při náboru zaměstnanců

Tak jako se vyvíjí trh zboží a služeb, peněžní trh, trh výrobních faktorů, tak se mění i trh práce a personalisté se musí vývoji přizpůsobit, aby společnost zůstala konkurenceschopná. Nalézt kvalitní a kvalifikované zaměstnance je obtížné, proto se běžně oslovují, pasivní kandidáti tzn. ti kteří, jsou zaměstnaní a novou práci nehledají. Komunikace s těmito uchazeči není snadná, protože je nutné je přesvědčit o změně zaměstnavatele, i přesto, že jsou spokojení, tam kde jsou. Ze všech kandidátů je 75 % pasivních. Pokud tedy zaměstnavatelé vybírají pouze z kandidátů, kteří aktivně reagují na jejich poptávku, tak ignorují většinu trhu. K vyhledávání pasivních i aktivních kandidátů

lze využít sociální sítě. Personalisté využívají sociální sítě k inzerování volných pozic, pro vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání a k vytváření kontaktů pro budoucí nábor. Mezi nejvíce populární a používané patří LinkedIn, Facebook a Twitter (Kadlec, 2014).

- LinkedIn

LinkedIn je provázaná sociální síť, která sdružuje profesionály různých oborů z celého světa. Slouží personalistům pro přímé vyhledávání a oslovování uživatelů s nabídkou práce. Součástí profilu uživatele je životopis včetně položek kariéra, pracovní místa a vzdělání. Po zadání klíčových slov, podle současného nebo minulého zaměstnavatele, podle lokality, školy, pracovního odvětví atd. dokáží personalisté a headhunteri vyhledat vhodného kandidáta. Možnost vyhledat kandidáty podle filtru je velkou výhodou LinkedInu oproti ostatním sociálním sítím, které tuto možnost nemají. Při vyhledávání kandidátů je nutné si uvědomit, že uchazeči svůj profil nemají precizně vyplněný, mohou se vyskytovat překlepy a někteří vyplňují profil v anglickém jazyce a někteří v českém jazyce. Pokud tyto skutečnosti nereflektujeme při vyhledání, tak některé uživatele nikdy nenalezneme (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

- Facebook

Facebook je největší a nejpoužívanější sociální síť, která slouží uživatelům ke komunikaci, sdílení multimediálních dat, udržování vztahů apod. Na rozdíl od LinkedInu neslouží k přímému vyhledávání kandidátů. Společnosti na svých oficiálních stránkách mohou komunikovat se svými příznivci, zveřejňovat pracovní nabídky, reklamy, informovat o novinkách a využívat sdílení těchto informací mezi uživateli. Některé společnosti využívají Facebook jako intranet, na který mohou vstoupit pouze zaměstnanci a používají jej k interní komunikaci a informování o aktivitách. Společnosti chtějí intranetem dosáhnout větších vazeb mezi zaměstnanci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

- Twitter

Twitter je mikroblogovací sociální síť, na které se sdílejí zprávy mezi uživateli, kteří Vás sledují, o délce max. 140 znaků. Uživatelé tyto zprávy zasílají a dostávají pomocí SMS zpráv nebo externích aplikací. Profily na Twitteru jsou stručné, takže přímé vyhledávání

se nedoporučuje. Z důvodu chybějící cenzury, rychlého šíření informací, domluvy a organizace je oblíbeným nástrojem médií a novinářů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

2.6 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

V ČR je současně nezaměstnanost na velmi nízké úrovni. Nezaměstnanost byla ve výši 3,1 % k 31. 12. 2018, úřady práce evidovaly 242 tisíc uchazečů o zaměstnání. Volných pracovních míst bylo 267 tisíc, a proto bylo poprvé v historii ČR v roce 2018 více pracovních míst než uchazečů o zaměstnání (ČSÚ, 2018).

V minulých letech si zaměstnavatelé mohli zaměstnance vybírat, protože bylo více nezaměstnaných než volných pracovních míst. Na 56 tisíc volných míst připadalo necelých 530 tisíc lidí bez práce. V roce 2018 došlo k obrácení situace a v současnosti chybí 91,8 tisíc pracovníků, a to po zaměstnání všech lidí z úřadu práce. S nízkou mírou nezaměstnanosti souvisí růst mezd. Zaměstnavatelé se snaží přilákat schopné zaměstnance právě na vyšší mzdu než konkurence, což se projevuje na jejich maržích. Míra zisku českých společností klesla na 46,9 % a společnosti se začínají obávat rostoucích nákladů na zaměstnance (ČSÚ, 2018).

2.7 Adaptace

Adaptace u nových zaměstnanců je často podceňována a pro zaměstnavatele péče o nového zaměstnance většinou končí zkušební dobou nebo dokonce nástupním dnem. Adaptační proces však trvá déle než zkušební doba a v 1. roce od přijetí je nejvyšší míra fluktuace zaměstnanců. Míru fluktuace lze ovlivnit kvalitním výběrovým řízením, ale ve velké míře i kvalitním adaptačním procesem (Hroník, 1999).

Dvořáková a kol. (2012) definuje řízený proces adaptace jako: „*Systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance případně i externího spolupracovníka, do kulturního sociálního a pracovního systému organizace.*“ (Dvořáková a kol., 2012, s.162)

Řízený proces přizpůsobení se netýká jen nově příchozích zaměstnanců, ale také pracovníků, kteří se vrací po delším čase na své původní místo např. z důvodu práce v zahraniční pobočce, mateřské dovolené aj. Dále si musí projít adaptačním procesem

pracovníci, kteří mění pracovní pozici v rámci jedné společnosti, jelikož mění náplň práce a musí se začlenit do nového kolektivu a poslední skupinou jsou pracovníci, kteří jsou součástí zavádění inovačních změn (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

2.7.1 Řízený proces adaptace

Adaptační proces není přímý proces, ale sestává z několika fází. První fáze zahrnuje předběžnou socializaci a rozhodnutí uchazeče, zda práci přijme. Tato fáze se označuje jako *intermezzo*, tj. doba mezi rozhodnutím a nástupem (Hroník, 1999). Uchazeči se poprvé setkají se zástupci organizace během pohovorů. V této fázi čerpají kandidáti ze svých předchozích zkušeností a hodnotí, zda informace získané na pohovoru o potenciální pracovní pozici, o společnosti, možnostech kariérního růstu atd. jsou v souladu se svými hodnotami a postoji. Nakonec se žadatel díky informacím z různých zdrojů rozhoduje na základě nejistoty (Nekoranec a Nagyová, 2014). I přesto, že uchazeč pracovní nabídku přijme, může nějakou dobu trvat, než nastoupí na danou pozici, a právě během této doby může absolvovat další výběrová řízení nebo si nástup rozmyslet. Těmto situacím může společnost předcházet tím, že bude s uchazečem stále v kontaktu, bude jej motivovat a podnikat kroky, aby se cítil už teď součástí společnosti. Je možné nového zaměstnance pozvat na firemní den, poradů, představit jej jednatelům apod. (Hroník, 1999).

Druhá fáze nastává okamžitě po vstupu do organizace, kdy je zaměstnanec schopen porovnat vlastní očekávání a realitu. První dny provází zaměstnance na nové pracovní pozici nejistota, smíšené pocity a příjemná či nepříjemná překvapení. Tato překvapení mohou vycházet ze získání malého množství relevantních informací během pohovoru, z nesouladu mezi osobními cíli a cíli organizace, z kulturního šoku, z neočekávaných pracovních podmínek apod. Před nástupem do zaměstnání mají organizace i uchazeč o zaměstnání tendenci mylně interpretovat informace. Pokud však po nástupu do zaměstnání dojde k velké neshodě, dochází ke zklamání z reality, a to může vést k ukončení práce. Na základě studií bývají nejčastěji zklamáni absolventi vysokých škol. Aby se předešlo mylným představám a následnému zklamání, již před nástupem do zaměstnání společnosti poskytují širší nabídku vstupních informací o organizaci, produktech, službách, úkolech, organizačních praktikách a hodnotách organizace (Nekoranec a Nagyová, 2014).

Třetí fáze představuje začlenění nového zaměstnance do organizace a jeho zapracování. Zaměstnanec potřebuje vytvořit svůj vlastní způsob plnění pracovních úkolů v nové pracovní pozici a budovat vztahy s kolegy a konkurenty, aby získal uznání na svém novém pracovišti. Cílem je poskytnout zaměstnanci takovou podporu, aby porozuměl standardům a hodnotám organizace tak, aby se dokázal dostatečně přizpůsobit kultuře organizace a účinně jednat (Nekoranec a Nagyová, 2014).

Čtvrtá fáze představuje plné členství ve společnosti, kdy na nového zaměstnance není pohlíženo jako na nováčka, ale na plnohodnotného člena společnosti (Kasper, Mayrhofer, 2005).

2.7.2 Cíle adaptace

Řízený proces adaptace má následující cíle z hlediska společnosti:

- pomoci zaměstnanci překonat neznámé po nástupu do společnosti,
- vytvořit pozitivní přístup zaměstnance ke společnosti,
- dosáhnout požadovaného výkonu zaměstnance v co nejkratším čase,
- snížit pravděpodobnost odchodu zaměstnance ve zkušební době nebo krátce po ní (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

Mezi cíle, které uvádí ve své literatuře Dvořáková a kol. (2012) patří:

- snížení nákladů na fluktuaci,
- snížení ztrát na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Na úspěšném začlenění nemá zájem jen společnost ale také nový zaměstnanec, mezi jehož cíle adaptace patří:

- osvojení pracovních nároků a požadavků v co nejkratším čase a nejvyšší možné kvalitě,
- získání perspektivy dalšího odborného růstu,
- začlenění se do pracovní skupiny (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

2.7.3 Pracovní a sociální adaptace

Nový zaměstnanec při nástupu do společnosti prochází adaptačním procesem, a to v rovině pracovní a sociální.

Pracovní adaptace umožňuje novému zaměstnanci se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí, pracovním podmínkám a samotné práci, kterou bude vykonávat. Tohoto přizpůsobení je možné dosáhnout pomocí odborné přípravy, a to počátečním školením nových zaměstnanců, studiím, zácvikem. Pracovní adaptace začíná nástupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé profesní kariéry (Nový, Surynek, 2006).

Sociální adaptace je proces, během kterého dochází k integraci zaměstnance do týmu, vytváří se společenské postavení a mezilidské vztahy. Nový člen upravuje své chování podle pravidel, které jsou ve společnosti zavedeny, aby zapadl do nového prostředí. Výsledky studií ukazují, že problém sociální adaptace je většinou složitější než pracovní adaptace (Nový, Surynek, 2006).

U každého jedince probíhá adaptační proces jiným způsobem, ale výsledkem tohoto procesu u všech jedinců by mělo být přizpůsobení se jak rovině pracovní, tak sociální, jelikož se prolínají. Do jaké míry bude adaptace úspěšná, se odvíjí od subjektivních předpokladů jedince a objektivních podmínek práce.

K subjektivním předpokladům patří:

- odborná připravenost (životní zkušenost),
- výkonová připravenost (fyzická zdatnost, osobní životní tempo, osobní návyky),
- osobní vyhraněnost (morální profil, osobní vlastnosti),
- hodnotová orientace,
- motivace,
- postojové zaměření (Nový, Surynek, 2006).

Objektivní předpoklady jsou:

- vnější pracovní podmínky (hlučnost na pracovišti, osvětlení pracoviště),
- technické vybavení pracoviště a technologie výroby,
- sociální vybavení pracoviště,
- styl řídicí práce,

- organizace práce (normy, předpisy),
- sociální klima v pracovní skupině,
- podniková kultura,
- mimopracovní vlivy (vliv rodiny a skupiny, ve které člověk žije a pracuje) (Nový, Surynek, 2006).

Z předpokladů plyne, že výsledná úroveň adaptovanosti závisí na obou stranách, a to jak na novém zaměstnanci, tak společnosti. Zaměstnanec se musí vyrovnat s nároky na něho kladenými a mít proaktivní přístup ke zvládání různých situací, které souvisí s jeho novou pracovní pozicí. Na druhé straně společnost pro usnadnění průběhu adaptace by měla zajistit dobré přijetí pracovníka v jeho týmu a snažit se plnit v uspokojivé míře vstupní očekávání pracovníka. Je-li proces orientace a adaptace řízen, doba seznámení s výše uvedenými skutečnostmi může být rychlejší a efektivnější a může také ovlivnit povahu vztahů se zaměstnanci na všech úrovních, tj. postoj k práci, organizaci, nadřízeným nebo jiným členům pracovní skupiny (Nový, Surynek, 2006).

Chybné kroky během procesu adaptace ze strany společnosti mohou vést k tomu, že se nový zaměstnanec adaptuje jen z části anebo vůbec. Mezi chování, které může negativně ovlivnit výsledek procesu adaptace Vochozka a kol. (2012) zařadil podcenění a nezáměr o nového zaměstnance, předání velkého množství informací během krátké doby, pověřování podřadnými úkoly nebo naopak pověřování těžkými úkoly, u kterých je velmi pravděpodobné, že je uchazeč nevyřeší. To, že se zaměstnanec adaptuje jen z části anebo vůbec se může projevit špatnou pracovní morálkou, lhostejností, pasivitou, izolovaností v pracovní skupině nebo flukтуаčními tendencemi (Nový, Surynek, 2006).

Častá fluktuace zaměstnanců je současným problémem ve většině společností. Míra fluktuace za rok 2017 v ČR je v rozmezí 14–16 %, avšak doporučená míra fluktuace je mezi 5 a 7 %. Podle průzkumu společnosti ManpowerGroup Česká republika 40 % společností nemůže obsadit svá volná pracovní místa. Chyby však nespočívají v efektivitě náboru, ale ve schopnosti udržet si zaměstnance (Halbrštát, 2018).

Důkazem toho, jak může fluktuace negativně ovlivnit fungování společnosti, je následující výčet nákladů, které jsou vynaloženy v důsledku odchodu zaměstnance:

- administrativní náklady,
- náklady na vše co souvisí se získáváním zaměstnanců,
- náklady času personalisty a manažerů,
- náklady orientace nového zaměstnance (vstupní kurzy, cena materiálů a manuálů),
- náklady na vzdělání nového zaměstnance,
- ztráty, pokud zaměstnanec odešel dřív, než byl nalezen náhradník (ztráty produkce, prodeje apod.),
- ztráty související se sníženým výkonem nových zaměstnanců po dobu zapracování,
- ztráty související se sníženým výkonem zaměstnanců, kteří se připravují na odchod ze společnosti (Bláha a kol., 2013).

K odchodu zaměstnanců bude vždy docházet a je nereálné dosáhnout nulového procenta fluktuace. Lidé odchází z mnoha důvodů a řadu z nich zaměstnavatel nemůže ovlivnit např.: stěhování do jiného města, návrat ke studiu, mateřská dovolená, odchod do penze apod. I přesto, že na fluktuaci se pohlíží převážně negativně, existují i dvě pozitiva, proč je určitá míra fluktuace žádoucí. Zaprvé, noví zaměstnanci zabraňují stagnaci dění ve společnosti tím, že mají nové nápady, schopnosti, postoje, přístupy. Zadruhé, pokud by ze společnosti nikdo neodešel, zaměstnancům by byl neustále zvyšován plat a většina by byla na vrcholu svého platového rozmezí a výdaje na výplaty by byly extrémní (Branham, 2004).

Odchod každého zaměstnance znamená pro společnost problematickou situaci ať už z hlediska nákladů, tak z hlediska času. Jelikož odchod zaměstnance signalizuje nějaký problém ve společnosti, je nutné zjistit jeho příčiny, aby mohl být problém odstraněn a předešlo se odchodu dalších zaměstnanců.

Mezi nejčastější důvody odchodu zaměstnanců patří:

- neexistence spojitosti mezi výkonem a odměnou,
- neexistující příležitost růstu a postupu,
- neocenění práce ostatními,
- považování práce za nedůležitou a nepřínosnou ze strany zaměstnance,
- nemožnost využít svůj talent při výkonu práce,
- nesoulad reality a představy o práci,
- nevyhovující manažer,
- zdraví škodlivé prostředí (Branham, 2004).

Odchody zaměstnanců za určité období je potřebné i měřit pomocí určitých ukazatelů, které mohou pomoci analyzovat současnou situaci a předpovědět budoucí potřebu zaměstnanců. Mezi tyto ukazatele byly vybrány míra odchodu zaměstnanců a míra přežití.

Míra odchodu zaměstnanců

Vzorec pro výpočet (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015, s. 301):

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během jednoho roku ze společnosti odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců společnosti za stejné období}} \times 100$$

Míra přežití

Vzorec pro výpočet (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015, s. 301):

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období}}{\text{počet zaměstnanců, kteří po nějaké době zůstali ve společnosti}} \times 100$$

2.7.4 Úrovně adaptace pracovníků

Celopodniková adaptace má za cíl seznámit zaměstnance s obecnými fakty o společnosti (organizační struktura, historie, vývoj, výrobní program aj.), proto je společná pro všechny zaměstnance bez ohledu na obsah jejich vykonávané práce (Kocianová, 2010). Celopodniková adaptace probíhá v nástupní den nového zaměstnance a využívá se pro předání informací jak počítačová podpora, tak tištěné brožury, průvodci a různé informační letáky (Armstrong, 1999).

Útvarová adaptace se vztahuje, k určité organizační jednotce tzn. skupině nebo týmu, do které bude patřit zaměstnanec. Každá tato jednotka má určité specifické vlastnosti a požadavky, se kterými přijde nový zaměstnanec do styku, proto je cílem útvarové adaptace seznámit pracovníka s pravidly ve skupině či týmu (Kocianová, 2010). Je stejná pro všechny pozice v určitém útvaru a patří tam mimo jiné také představení nového pracovníka vedoucímu útvaru (Armstrong, 1999).

Adaptace na konkrétní pracovní místo je zaměřena na konkrétní charakter a obsah práce. Zaměstnanec bude vykonávat specifickou práci, proto je zaměřena se seznámení s pravidly, náplní, postupy, informačními systémy apod. (Kocianová, 2010). Novému zaměstnanci jsou v této fázi adaptace představeni jeho kolegové, se kterými bude v přímém kontaktu (Armstrong, 1999).

2.7.5 Adaptační program

Adaptační program je nástroj, který slouží k urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců ve společnosti. Neexistuje všeobecné pravidlo pro vytvoření adaptačního programu a jeho provádění. Každá společnost si jej vytvoří podle vlastních potřeb (Dvořáková a kol., 2012).

Adaptační program by měl zahrnovat například:

- plán adaptace,
- úvodní rozhovor s náborovým zaměstnancem,
- představení zaměstnanci jeho konkrétní pozici,
- počáteční školení zaměřená především na seznámení zaměstnanců s původem organizace a jejími úkoly,
- poskytování informačního balíčku,
- uvedení zaměstnance do pracovní skupiny,
- osvojení obecných právních předpisů a školení o bezpečnosti a ochraně zdraví,
- další kvalifikační opatření: školení, účast na vzdělávacích programech, specializovaný vývoj teoretických znalostí ve vlastním oddělení a s přidruženými odděleními,
- dodržování konkrétních pracovních úkolů,
- závěrečné hodnocení přizpůsobení atd. (Nekoranec a Nagyová, 2014).

Důležitou součástí adaptačního programu jsou informace poskytnuté zaměstnanci v procesu adaptace. Pro nové zaměstnance je v tak krátké době velmi obtížné absorbovat a zapamatovat si spoustu informací najednou, proto se doporučuje připravit tzv. informační balíček neboli manuál. Noví zaměstnanci zde mohou vždy najít potřebné informace. Manuál obsahuje písemné materiály, které obecně představují organizaci, její strukturu a zásady, pracovní podmínky, zásady odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, disciplinární pravidla apod. Dále jsou zde informace týkající se zaměstnanců, jako jsou informace o materiálové stimulaci, pracovní režim, hodnocení výkonnosti, školení zaměstnanců a profesní růst. Informace o pracovišti by měly být neoddělitelnou součástí informačního balíčku. To zahrnuje: popis práce, její účel a význam pro organizaci, její účel a vazby na další pracovní místa, popis práce a informace o konkrétních cílech konkrétních pracovních a pracovních úkolů a podobně. Je důležité neposkytovat příliš mnoho informací najednou ale rozdělit data na více časových jednotek (Dvořáková a kol., 2012).

2.7.6 Metody vzdělávání pracovníků

Mezi nejčastější metody, které se využívají, ke vzdělávání nových zaměstnanců patří metody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce.

Mezi tyto metody podle Koubka (2011) patří:

- Instruktáž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji používanou metodu při zácviku nového pracovníka. Zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup a nový pracovník tento postup pod dohledem zopakuje, aby si jej osvojil a mohl vykonávat práci samostatně. Metoda je vhodná pro jednoduché a nekomplikované činnosti (Koubek, 2011).

- Koučování

Podstatou koučování je neustálé posouvání a směřování pracovníka k požadovanému výkonu. Kouč může být interní nebo externí a vyniká především v měkkých dovednostech, proto se nejčastěji využívá pro rozvoj manažerských dovedností a pro rozvoj osobnosti. V ko-aktivním koučování je kouč od toho, aby přesně mířenými

otázkami dovedl svého klienta k realizaci vlastních záměrů a cílů (Kimsey-House a kol., 2017).

- Counselling

Counselling je poměrně nová metoda, která probíhá formou vzájemné konzultace a ovlivňování mezi vzdělávaným a nadřízeným a překonává tak jednosměrnost vztahu. Zúčastněné strany přináší do vztahu aktivitu, iniciativu, nové nápady a řešení (Altaxo, 2018).

- Asistování

Při této metodě je vzdělávaný zaměstnanec přiřazen ke zkušenějšímu pracovníkovi, aby se od něj učil. Postupně mu asistent přiřazuje čím dál tím více práce, až je vzdělávaný zaměstnanec schopen vykonat veškerou práci samostatně (Koubek, 2011).

- Pověření úkolem

Pověření úkolem je poslední fáze asistování. Zaměstnanec dostane od svého asistenta úkol, který když splní, tak úspěšně ukončí vzdělávací proces. Zaměstnanec má všechny potřebné podmínky, proto aby úkol splnil. Při výkonu je sledován a hodnocen. Cílem metody je naučit zaměstnance samostatnosti a přivést je k tvůrčím nápadům (Altaxo, 2018).

- Rotace práce

Vzdělávající zaměstnanec je pověřen úkoly z různých oddělení tzn., rotuje po celé společnosti. Zaměstnanec tak pozná společnost komplexněji a začlení se do sociálních sítí. Zároveň tímto může předejít stereotypu a frustraci z každodenní činnosti. Používá se většinou u řídicích pracovníků, aby poznali všechny druhy práce (Koubek, 2011).

- Pracovní porady

Pracovní porady se svolávají za účelem koordinace, komunikace a společného řešení daného problému, úkolu či projektu. Účastníci si zároveň rozšíří znalosti i v jiných oblastech, než na kterou jsou zaměřeni. Pro nového pracovníka to může být přínosné, protože si rozšíří znalosti, získá zkušenosti a přehled o aktuální situaci ve společnosti (Koubek, 2011).

2.7.7 Psychologická smlouva

S procesem adaptace úzce souvisí tzv. psychologická smlouva, která představuje soubor vzájemných nepsaných očekávání a je uzavřena mezi pracovníkem a společností (Nakonečný, 2005). Podle Guesta (2004) psychologická smlouva by měla poskytovat odpovědi na to, co nový pracovník očekává od organizace a co organizace očekává od nového pracovníka. Pracovníci mohou očekávat, že bude jednání s nimi probíhat v úctě a s respektem, že budou spravedlivě odměňováni, že jim bude přiřazena odpovídající náplň práce, že se jim naskytne příležitost k dalšímu růstu. Naopak zaměstnavatelé mohou očekávat, že budou zaměstnanci odvádět kvalitní práci, že budou loajální, ochotní a že se budou podílet na šíření dobrého jména společnosti (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015). Pokud zaměstnanci pocítují, že psychologická smlouva není dodržena, může se u nich objevit nespokojenost, která může vést k poklesu důvěry, snížení výkonnosti a k úvahám o ukončení pracovního poměru (Urban, 2013).

Urban (2013) ve své knize Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu uvedl nejčastější formy porušení psychologické smlouvy:

- Zaměstnanec nedostane slíbený plat a bonusy. Musí se o ně zasloužit až po určité době.
- Zaměstnanci není poskytnut mentoring, který mu byl slíben.
- Zaměstnanec vykonává jinou náplň práce, než která je uvedena ve smlouvě.
- Zaměstnanec, i přes veškerou snahu a splnění všech kritérií není povýšen, tzn. kariérní postup, neodpovídá informacím, které obdržel a podle kterých se řídil.
- Zaměstnanec není informován o změnách, které se týkají jeho osoby a budou mít vliv na pracovní výkon.
- Zaměstnanci není svěřen předem dohodnutý rozsah rozhodovacích pravomocí.
- Zaměstnanec zjistí, že společnost se tolik nerozvíjí, není tak moc úspěšná v porovnání s konkurencí a nerozšiřuje svůj výrobní program či služby, jak mu bylo řečeno na začátku.

Aby se předešlo nedorozuměním, definoval Guest (2004) opatření, která vedou k vytvoření a udržení psychologické smlouvy.

Mezi tato opatření patří:

- Definice požadavků již na začátku navázání kontaktu s uchazečem o pracovní pozici.
- Komunikace, projednání a schvalování osvědčených postupů.
- Veškerá rozhodnutí, která mají dopad na zaměstnance, mají být průhledná, a to včetně politiky a postupů společnosti.
- Jednat se zaměstnanci spravedlivě jako s rovnými partnery a vynechat kontrolu a nátlak.

Schein (1969) zdůraznil, že důležitým aspektem psychologické smlouvy pro zaměstnance je to, že má zaměstnanec určitou moc k ovlivnění své pozice, když by měl dojem, že psychologická smlouva není dodržena. Zároveň má možnost ovlivnit autoritu takovým způsobem, který povede ke zlepšení své situace uvnitř organizace. Protože se zde střetává společnost, která upevňuje chápání smlouvy autoritou a zaměstnanec, který chce, tuto autoritu řídit ke svému prospěchu je důležité stanovit hranice tzv. indiferentní zónu, která představuje přijatelné požadavky. Výsledkem je to, že zaměstnanec ví, co si může vůči společnosti dovolit a naopak.

2.8 Kultura organizace

Kultura organizace existuje v každé společnosti a může pozitivně či negativně ovlivnit celé její fungování. Každá kultura je originální a rozdílná, a právě díky tomu má vliv na úspěchy či neúspěchy společnosti v konkurenčním prostředí na trhu. Jelikož neexistuje jednotné vymezení tohoto pojmu, je od většiny autorů definován odlišně (Bláha a kol., 2013). Rolný (2007) ve své knize *Etika v podnikové strategii* ji vymezuje jako: „*souhrn vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobu podnikání, které jsou pro každou firmu jedinečné a vytvářejí pro ni specifický podnikatelský styl. Úroveň podnikatelské kultury má vliv na jak na morální klima v podniku, tak i na etickou úroveň chování podniku na trhu.*“ (Rolný, 2007, s. 46)

Kultura organizace plní určité úlohy, které jsou důvodem její existence v organizaci. Mezi tyto funkce lze zařadit podporu soudržnosti, snížení množství rozporů uvnitř organizace, umožňuje stejné vnímání hodnot a norem, čímž zajišťuje požadované chování, má pozitivní vliv na pracovní morálku, zajišťuje soulad s vnitřními normami pracovníka,

dochází ke stejnému vnímání problémů a jejich postupu řešení. Pokud je kultura silná, může představovat konkurenční výhodu apod. (Bláha a kol., 2013).

Vznik kultury organizace

Vznik kultury není jednorázový a krátkodobý proces naopak je zapotřebí dostatek času, aby se požadované hodnoty, normy, přesvědčení a postoje upevnily a zaměstnanci si je osvojili. Kultura ve společnosti může vzniknout následujícími čtyřmi způsoby. Důsledkem toho, že manažeři mají přirozenou autoritu, lidé se s nimi ztotožňují, respektují jejich názory a zvyky, tak právě manažeři mohou zavést určitou kulturu organizace. Další způsob vytvoření kultury může být vlivem kritických událostí. Tyto důležité události napomohou vymezit žádoucí a nežádoucí chování. Kulturu formuje i potřeba udržení pevných pracovních vztahů, což vede k vytvoření hodnot a očekávání. Vznik kultury ovlivňuje i prostředí, které může být statické či dynamické (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

Složky kultury organizace

Kultura organizace bývá často popisována pomocí jejích složek, ke kterým patří hodnoty, normy, artefakty a styl řízení.

- Hodnoty

Hodnoty jsou základní postoje, které vyjadřují to, co je pro společnost nejlepší, co a jak to dělá nebo má za cíl dělat. Tyto hodnoty vyjadřují přesvědčení, které je sdíleno napříč celou organizací a má vliv na chování zaměstnanců. Tvoří jádro kultury organizace. Mezi hodnoty lze zařadit péči o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, inovace výkon, kvalitu, týmovou práci apod. (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

- Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování, která se sdělují ústně nebo jsou vyjádřeny chováním a poté jsou akceptovány ostatními. Normy se mohou týkat pravidel oblékání, etických principů v přístupu k práci a lidem, formálních či neformálních vztahů na pracovišti, stylu řízení, uznávání autorit a postavení apod. (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

- Artefakty

Artefakty představují lidský výrobek, který napomáhá k pochopení kultury organizace. Lidé artefakty mohou cítit, vidět a slyšet. K artefaktům patří logo společnosti, pracovní prostředí, dárkové předměty, vzhled a úprava dokumentů, tón a jazyk používaný v emailech apod. (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

- Styl řízení

Styl řízení představuje pravidla chování, která manažeři používají při jednání s lidmi. Každý manažer se může rozhodnout, jaký styl řízení bude uplatňovat, ale musí být v souladu s kulturou organizace. Styl řízení se může měnit podle aktuální situace nebo naopak být stále stejný bez ohledu na okolnosti. Záleží na manažerovi, jakou zvolí strategii. Existují různá rozdělení stylů řízení např.: charismatický, autokratický, kontrolující, transakční aj. (Armstrong, Stephen a Šikýř, 2015).

Organizační kultura a její vliv na výkonnost

Podle Koenea a kol. (2002) je výkon ovlivněn vnitřním klimatem. Jejich výzkum ukazuje, že specifická vnitřní atmosféra je jediným faktorem odpovědným za úspěšnost výkonu. Výzkum také zdůraznil klíčovou úlohu vrcholových manažerů při vytváření pozitivní nebo negativní pracovní atmosféry. Lidé pracují lépe, pokud jsou motivováni, zapojeni a obeznámeni s tím, co a jak je třeba udělat.

Výsledky organizace mohou být zlepšeny, když zaměstnanci pracují v takové atmosféře, která podporuje pozitivní energii a pracovní atmosféru a dává lidem pocit, že jsou součástí týmu a úspěchu skupiny. Manažerský styl se jeví jako nejdůležitější faktor při vytváření takovéto atmosféry. Manažeři i vědečtí vědci se domnívají, že organizační kultura může být hnací silou postojů zaměstnanců a organizační efektivnosti a výkonu. Použití vhodného stylu vedení, který podporuje takové vnitřní klima, ovlivňuje výsledky podnikání a napomáhá vytvořit organizační kulturu, která bude podporovat adaptační proces takovým způsobem, že nakonec organizace dokáže dosáhnout nejvyššího výkonu. Vedení a kulturu nelze považovat za izolované, protože jen díky jejich společné interakci je možné dosáhnout lepších výsledků. Lze předpokládat, že každý z jednotlivých stylů vedení vytváří jiné vnitřní klima (Raguž a Zekan, 2017).

Organizace, která má stimulující a zdravé vnitřní organizační prostředí se bude lépe přizpůsobovat měnícímu se prostředí a bude schopna reagovat rychleji, jakmile dojde ke změnám. To se stane pravděpodobně v organizacích, které mají inovativní a podpůrnou kulturu než v organizacích s byrokratickou organizační kulturou. Každá organizace má svou jedinečnou organizační kulturu, která je vytvořena po delší dobu a může být ovlivněna a měněna tak, aby proces adaptace mohl být zahájen a dokončen v požadované době. To nakonec povede ke zlepšení výkonnosti podniku (Raguž a Zekan, 2017).

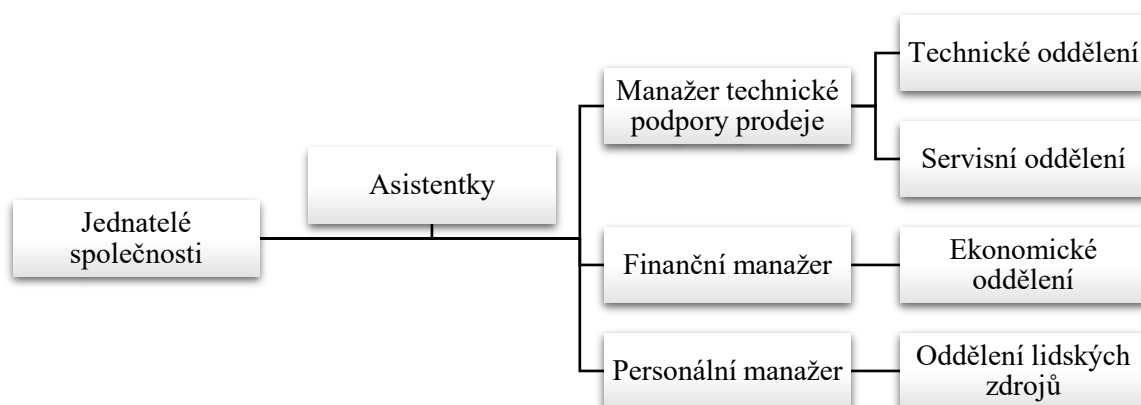
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce je zaměřena na představení analyzované společnosti, následně jsou popsány metody získávání pracovníků, průběh samotného procesu výběru zaměstnanců a analyzován adaptační proces ve společnosti. Dále je věnována pozornost metodice výzkumu a interpretaci výsledků výzkumu. Na přání jednatelů nejsou v práci uvedeny všechny informace o společnosti a název společnosti byl pro účely práce upraven na XY.

3.1 Představení společnosti

Společnost XY vznikla jako rodinná firma v roce 1873 ve Švédsku. Hlavním předmětem podnikání je vývoj, výroba a dodávání zařízení pro průmysl a stavebnictví např. kompresory, generátory, demoliční zařízení, průmyslové nářadí a montážní systémy včetně poskytování finančních a zákaznických služeb. Činnost společnosti je rozdělena do 5 samostatných divizí se specializací na kompresorovou techniku, vakuovou techniku, průmyslové systémy, stavební inženýrství a techniku hornictví a horninových výkopů. Společnosti si klade za cíl podpořit kvalitu života inovačními a užitečnými řešeními tím, že zajistí dosažení vyšší energetické účinnosti obnovitelných zdrojů a vývojem výrobků šetrných k přírodě. Společnost má dnes okolo 34 000 zaměstnanců, kteří působí v 30 zemích světa. Zastoupení společnosti XY v České republice vzniklo v roce 1969, a to v Praze a Brně. Diplomová práce je zaměřena na brněnskou pobočku, která slouží jako centrum sdílených finančních služeb a podpora pro zákazníky této strojírenské firmy. Služby na této pobočce se týkají obchodních činností realizovaných ve státech střední a severní Evropy a zajišťuje je celkem 114 zaměstnanců. Pozornost bude věnována zejména finančnímu a personálnímu oddělení.

Organizační strukturu brněnské pobočky společnosti XY lze znázornit pomocí následujícího schématu:



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

3.1.1 Kultura společnosti

Společnost XY si je vědoma toho, že zdravě nastavená kultura je základem dlouhodobého úspěchu společnosti a dynamického vývoje, proto všichni jednají v souladu s hodnotami, které jsou sdíleny napříč všemi regiony. Těmito hodnotami jsou zaměřování se na výsledky, kvalita a inovace, osobní a ekologická zodpovědnost, iniciativa a odhodlání, spolehlivost, důvěryhodnost a zákonnost, kulturní rozmanitost a integrita. Pracovní závazky společnosti XY jsou vykonávány v souladu s řadou norem a standardů např. obchodní standardy, právní normy, mezinárodní standardy a normy, oborové standardy, etické normy. Mimo tyto celosvětově uznávané normy a standardy společnost vyžaduje po svých zaměstnancích dodržování vnitřních pravidel, které tvoří kulturu společnosti. Jedním z těchto pravidel je dodržování předpisového oblečení (dress code). Od pondělí do čtvrtka je předepsaný tzv. business casual a v pátek se zaměstnanci mohou obléci podle vlastního uvážení. Uvnitř společnosti převládají neformální vztahy a ihned po nástupu je samozřejmostí tykání se všemi zaměstnanci bez rozdílu postavení. Při jednání se zákazníky a osobami mimo společnost je vyžadováno formální jednání slovem i písmem na vysoké úrovni. Mezi artefakty nemateriální povahy v analyzované společnosti patří cizí jazyky, tradice a zvyky. Dominantním jazykem, ve kterém probíhá většina komunikace je angličtina, dále se používá němčina a skandinávské jazyky. Tradicí ve společnosti je pořádání veřejných snídaní pro zaměstnance v relaxační zóně, a to

jedenkrát měsíčně, dále dochází k pravidelným workshopům na téma time management, jak se zbavit stresu, jak se správně oblékat apod. Manažeři při rutinních úkolech používají direktivní styl řízení. Mají přesně stanovenou metodiku práce, dávají lidem podrobné příkazy a instrukce. Velmi často dochází ke kontrolám, a pokud se naleznou chyby, lze je snadno přiřadit zaměstnanci, který je udělal. U složitějších případů, převládá liberální styl řízení. U takových úkolů neexistují přesné návody a postupy, proto se vyžaduje při řešení samostatnost.

3.1.2 Rozdělení zaměstnanců a jejich pracovní náplň

Následující text se bude věnovat pouze finančnímu a personálnímu oddělení společnosti XY, jelikož ostatní pozice zaměstnanců jsou příliš specifické a nedochází k jejich výběru a adaptaci tak často.

Na finančním oddělení pracuje 81 zaměstnanců k 1. 1. 2019, kteří jsou rozděleni podle obchodních činností realizovaných ve státech střední a severní Evropy. Podle toho, které státy mají na starost, patří buď do tzv. první vlny, nebo druhé vlny. První vlna řeší finanční záležitosti, které se týkají států Belgie, Nizozemí, Lucemburska, Spojeného království Velké Británie a Severního Irska. Do druhé vlny náleží státy Česká republika, Rakousko, Maďarsko, Slovensko, Německo, Švýcarsko, Norsko, Švédsko, Finsko a Dánsko.

Za práci, kterou odvádí zaměstnanci na finančním oddělení, jsou odpovědní dva teamleadři, kteří se zpovídají finančnímu manažerovi.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců podle vln a uzavřené smlouvy (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY)

Rozdělení zaměstnanců	1. vlna	2. vlna	Celkem
Zaměstnanci na HPP	21	28	49
Zaměstnanci na DPČ, DPP	13	19	32
Celkem	34	47	81

Zaměstnanci, pracující na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP, DPČ) jsou označováni jako AP admin, což znamená accounts payable administrator. AP admin je odpovědný za zpracování faktur a za vystavení plateb.

Do této funkce je zahrnuta řada souvisejících úloh, mezi které patří:

- třídění, kódování a odesílání faktur do systému,
- kontrola a ověřování faktur,
- zaznamenávání a vyjasnění jakékoliv neobvyklé nebo pochybné faktury nebo ceny,
- komunikace s klienty,
- seřazení a rozdělení příchozí pošty,
- příprava a zpracování elektronických převodů a plateb,
- poskytování podpůrné dokumentace pro audity,
- příprava podkladů pro vytváření měsíčních zpráv,
- pomáhání při měsíčních uzávěrkách,
- příprava a zpracování elektronických převodů a plateb,
- sledování účtů, aby bylo zajištěno, že platby budou aktuální.

Zaměstnanci, pracující na hlavní pracovní poměr jsou označováni jako AP specialist, což znamená accounts payable specialist a jsou odpovědní za veškerou účetní práci. Mezi jejich časté úkony patří:

- příprava a zpracování týdenních plateb,
- párování příslušné nákupní objednávky s fakturami,
- kódování položek na fakturách,
- přiřazení plateb nákladovým střediskům,
- tvorba měsíčních reportů,
- řešení řady rutinních interních a externích dotazů týkajících se stavu účtů a plateb včetně sdělení o vyřešení nesrovnalostí příslušným osobám,
- audit a revize účetních výkazů,
- řešení problémů, které souvisejí se zpracováním objednávek,
- správa, vedení a distribuce účetních výkazů, záznamů a dokumentů,
- zaplacení veškeré daně z prodeje na příslušných fakturách a zaznamenání každé provedené daně.

3.1.3 Oddělení lidských zdrojů

Personální oddělení se skládá z 6 zaměstnanců, kteří odpovídají za nábor nových zaměstnanců, pečují o rozvoj a spokojenost zaměstnanců stávajících, mají na starost politiku odměňování, zaměstnanecké výhody, údržbu a aktualizaci webových stránek týkajících se změny pozic. Personální manažerka bývá přítomna při výběrových pohovorech a má rozhodující slovo při vhodnosti kandidáta na danou pozici.

Mezi další činnost tohoto oddělení patří marketingové aktivity, jejichž cílem je zvýšit propagaci společnosti např.: zajišťují účast na veletrzích, navazují kontakty s charitami a nadacemi, rozhodují o sponzorství.

3.2 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XY

Tato podkapitola se zaměřuje na zdroje zaměstnanců, ze kterých společnost vybírá své budoucí zaměstnance a na metody výběru zaměstnanců, které nejčastěji využívá.

3.2.1 Zdroje zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců na pozici AP admin čerpá společnost z vnějších zdrojů, protože se jedná o nejnižší postavenou pozici na finančním oddělení. Proto je zřejmé, že žádný ze současných zaměstnanců by o pozici neměl zájem. Současní zaměstnanci mají možnost kariérně růst a společnost při obsazování vyšších pozic jako je např. AP Specialist, Business Development Manager, HR Professional, Project Leader apod. upřednostňuje výběr nejprve ze svých řad, využívá tedy vnitřní zdroje. Pro zaměstnance není obtížné podle aktuální situace ve společnosti zjistit, které pozice budou uvolněny, a tak mezi případnými zájemci panuje viditelná soutěživost, která negativně ovlivňuje pracovní vztahy a morálku. Pokud není zájem nebo se nenajde vhodný uchazeč, tak je opět využit výběr zaměstnanců z vnějšího prostředí.

3.2.2 Metody získávání zaměstnanců ve společnosti

Mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců ve společnosti XY patří inzerce na pracovním portálu Jobs.cz a webových stránkách společnosti, doporučení a ústní dotaz a spolupráce s personální agenturou. Tyto metody se podle potřeby kombinují a při jejich výběru hraje důležitou roli časové hledisko, tedy jak rychle se musí volná pozice obsadit.

Inzerce na pracovním portále Jobs.cz

Volné pozice společnost XY zveřejňuje na pracovním portálu Jobs.cz. Inzerát obsahuje název společnosti, informace o popisu pracovní pozice, uvádí seznam požadavků a kontakt. Zbylé informace se uchazeč dovídá až při pohovoru. Všechny inzeráty jsou vystavovány v anglickém jazyce, jelikož u většiny pozic je nutná znalost anglického jazyka na pokročilejší úrovni.

Tabulka 2 nabízí přehled cen inzerce na portále Jobs.cz k 1. 1. 2018. U brigádnických pozic využívá společnost variantu Standard 20, která umožňuje zveřejnit 20 poptávek bez časového omezení. U poptávek na hlavní pracovní poměr společnost využívá variantu Kombi 10, která zahrnuje 10 inzerátů na Jobs.cz nebo 20 na Prace.cz bez časového omezení. Společnost tyto varianty zakupovala v předchozích letech průměrně třikrát ročně. Personální manažerka nedokáže odhadnout počet inzerátů, které bude nutné během roku zveřejnit, proto se další varianty dokupují až podle současné situace.

Tabulka 2: Ceny inzerce na portále Jobs.cz (Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti XY)

Obsazovaná pozice	Varianta	Cena
AP admin (brigáda)	Standard 20	4 390 Kč
AP Specialista (hlavní pracovní poměr)	Kombi 10	46 500 Kč
Celkem		50 890 Kč

Příklad inzerátu na portálu jobs.cz na pozici AP specialist:

Do you have an experience with bookkeeping and do you enjoy this kind of work? Do you want to use English on daily basis? Then it is you who we are looking for!

Your task will be to perform accounting operations and provide advisory to our colleagues from a foreign branch. That means:

- complete accounting tasks (from A to Z),
- support for audits and controls.

What knowledge and skills you should possess:

- good command of English – both written and verbal,

- user PC skills,
- F&A process understanding & accounting knowledge,
- another important criteria is work permit in Czech republic.

If you are interested in this vacancy, we will be happy when you send your CV.

Přehled volných pozic na webových stránkách společnosti

Na webových stránkách společnosti, které jsou v anglickém jazyce, lze nalézt záložku Careers a následně přejít na Available Jobs, ve které jsou uvedeny všechny volné pozice. Jelikož je vypsána celá řada pozic po celém světě, tak lze využít filtr a vyhledat pozice podle oboru, regionu a státu.

Doporučení a ústní dotaz

Ve společnosti je zaveden referenční program a patří k nejčastější metodě výběru zaměstnanců ve společnosti. Jakmile je zveřejněna volná pracovní pozice, tak personální oddělení rozešle zaměstnancům email o této skutečnosti a požádá je, zda vědí o někom ve svém okolí, který by byl vhodný na danou pozici. Pokud se někdo takový najde, tak stávající zaměstnanec pošle email personálnímu oddělení s přiloženým životopisem potenciálního kandidáta. Doposud všichni kandidáti, kteří byli doporučeni, byli přijati. Personalisté předpokládají, že ten, kdo kandidáta doporučil, věří, že má požadované znalosti pro danou pozici, a proto je takový kandidát automaticky přijat. Personální oddělení telefonicky kontaktuje uchazeče a rovnou se domluví na nástupních podmínkách. Pokud je kandidát přijat na danou pozici, tak referenční osoba získá po jeho zkušební době odměnu za doporučení, která je uvedena v tabulce 3.

Tabulka 3: Odměny za doporučení (Zdroj: vlastní zpracování)

Obsazovaná pozice	Vyplacená odměna po zkušební době
AP admin	15 000Kč
AP Specialista	50 000Kč

Spolupráce s personální agenturou

Společnost využívá mimo jiné i uchazeče doporučené brněnskou personální agenturou. Personální agentura požaduje po společnosti určitou provizi za vyhledání uchazeče a je to tak nejdražší cesta k získání zaměstnance, jak zobrazuje následující tabulka. Tuto

částku zaplatí společnost XY agentuře pouze v případě, že uzavře pracovní smlouvu s kandidátem doporučeným agenturou. Agentura doporučí v průměru 2 kandidáty na poptávanou pozici, tzn. poměr cena/výkon je často dost neadekvátní.

Tabulka 4: Odměny za přijetí uchazeče doporučeným personální agenturou (Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Výše odměny personální agentuře
AP admin	1,5násobek hrubé nástupní mzdy
AP specialista	3násobek hrubé nástupní mzdy

3.2.3 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti

Jakmile společnost XY má k dispozici rozsáhlé množství uchazečů, přechází proces získávání zaměstnanců do fáze výběru. Proces výběru je ve společnosti rozdělen na tzv. předvýběr a první kontakt s uchazečem, osobní pohovor a závěrečná fáze výběru zaměstnanců.

Předvýběr a první kontakt s uchazečem

Jakmile uchazeči o pracovní pozici začnou posílat své životopisy personálnímu oddělení, začíná fáze předvýběru. Po prozkoumání životopisů, personální oddělení rozdělí uchazeče do tří skupin, a to na vyhovující, méně vyhovující a nevyhovující.

Nevyhovující uchazeče informuje personální oddělení prostřednictvím emailu, že do výběrového řízení nebyli zařazeni z důvodu dání přednosti jinému kandidátovi, který více splňoval kritéria a poděkuje jim za zájem.

Životopisy vyhovujících uchazečů předá personalista teamleaderovi nebo manažerovi a ti rozhodnou, koho personalisté pozvou na pohovor. Vyhovující uchazeče telefonicky kontaktuje personální oddělení s tím, že byli zařazeni do výběrového řízení a domluví se na termínu pohovoru. Méně vyhovující uchazeče společnost kontaktuje s pozváním na pohovor poté, co nebyl vybrán žádný uchazeč ze skupiny vyhovujících. Pokud bylo místo již obsazeno, tak se opakuje postup jako u nevyhovujících kandidátů.

Osobní pohovor

Pohovoru se účastní personalista a teamleader, který bude přímým nadřízeným budoucího zaměstnance. V případě neúčasti teamleadera z důvodu např. dovolené, pracovní cesty

apod. se účastní pohovoru manažer anebo budoucí kolegové. Náplň pohovoru se může lišit podle složení účastníků ze strany společnosti, avšak lze zobecnit některé náležitosti, které se vždy při pohovoru objeví.

Pohovor začíná představením účastníků pohovoru a samotné společnosti. V této části se uchazeč dozví základní informace o činnosti společnosti a výsledcích, budoucím směřování, hodnotách, cílech, kultuře apod. Poté je popsána pozice, na kterou se uchazeč hlásí, je upřesněna možnost nástupu, platové představy, finanční a nefinanční odměny. Po představení volné pozice končí pasivní role kandidáta a dochází k jeho prověřování. Je probíráno uchazečovo vzdělání a předchozí praxe. Dále je uchazeč testován z cizích jazyků, které měl napsané ve svém životopisu, a to krátkým rozhovorem o pozici na kterou se hlásí. Poté má uchazeč prostor se zeptat na doplňující otázky a po jejich zodpovězení je pohovor ukončen s tím, že po prověření všech kandidátů na danou pozici se společnost uchazeči ozve s konečným rozhodnutím.

Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Po ukončení pohovorů se všemi vyhovujícími kandidáty dochází k nejtěžšímu rozhodnutí, a to k výběru nejvhodnějšího kandidáta na obsazení volného pracovního místa. Na výběru se podílí účastníci pohovorů tedy personalista a teamleader případně manažer. Ve výjimečných situacích, kdy se nemůžou rozhodnout, který kandidát je ten pravý, přizvou další zaměstnance, aby jim s výběrem pomohli. Při rozhodování přihlíží ke schopnostem kandidáta vykonávat určitý úkol, k tomu, jak bude schopen se přizpůsobit organizačnímu životnímu prostředí, snaží se na základě informací z pohovoru odhadnout kandidátovo chování v budoucnosti. Zároveň je bráno v potaz mzdové očekávání a termín možného nástupu do práce. Úspěšný kandidát je telefonicky kontaktován o výsledku výběrového řízení a domlouvá se další postup. Tomuto kandidátovi jsou na email zaslány informace o nástupu a návrh pracovní smlouvy a ostatní náležitosti, které zajistí bezproblémový nástup nového zaměstnance. Neúspěšní uchazeči jsou vždy kontaktováni a je jim sdělen důvod, proč nebyli vybráni.

3.3 Adaptace zaměstnanců

Po přijetí pracovní nabídky uchazeč vstupuje do procesu adaptace, který představuje začlenění nového zaměstnance do organizace a jeho zapracování.

První tedy nástupní den ve společnosti začíná pro všechny nové zaměstnance stejně. Účastní se společně v zasedací místnosti prezentace o společnosti, během které se dozví všechny hlavní informace o tom, jak společnosti funguje, v jakých oblastech se angažuje, jaké jsou hodnoty společnosti a vize do budoucna, jsou představeni všichni manažeři, se kterými může pracovník přijít do styku, jsou vysvětlena pravidla, dodržování dress codu, jsou vysvětleny benefity, vzdělávací možnosti a zaměstnanci jsou seznámeni s interním systémem. Každý zaměstnanec dostane uvítací balíček, jehož součástí je firemní blok, propiska, firemní brožura, klíčenka a sportovní doplněk. Personální pracovník poté provede zaměstnance napříč celou firmou. Dále jsou provedeny nezbytné administrativní úkony a tím končí společná úvodní část. Poté pracovník z personálního oddělení odvede zaměstnance k jejich přiřazeným teamleaderům. Od této chvíle má teamleader na starost nového pracovníka a je na něm jaké zvolí metody pro jeho začlenění. V tomto případě se jedná o pracovní a sociální adaptaci, která by měla být rozvíjena. Každý teamleader má svůj vlastní postup, který je volen podle časových možností.

Pracovní adaptace

Po veřejné prezentaci je hned první den zaměstnanci nastíněna náplň práce a je seznámen s pracovním prostředím. Další den má již zaměstnanec přidělené své pracovní místo a aktivní přístupy do počítače, aby se mohl začít seznamovat s programy, které bude používat. Mezi stěžejní programy patří SAP, IMAP a ICE. Nejčastěji používaná metoda při zácviu nového zaměstnance je tzv. instruktáž při výkonu práce. Zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup a nový pracovník tento postup pod dohledem zopakuje, aby si jej osvojil a mohl vykonávat práci samostatně. Na počítači má zaměstnanec přístup ke sdílenému úložišti dat, kde jsou uloženy všechny návody a potřebná data pro výkon práce. Většinou teamleadři nechávají nové zaměstnance pracovat samostatně ode dne, kdy je jim umožněn přístup k úložišti, protože mají vše potřebné k zahájení jejich práce. Zaměstnanec samostatně vykonává úkoly charakteristické pro danou pozici, a pokud si není něčím jistý, má možnost se zeptat ostatních zaměstnanců, jelikož místem výkonu práce je open office, ve kterém pracuje okolo 80 zaměstnanců.

Sociální adaptace

Nový zaměstnanec je hned první den představen týmu, ve kterém bude působit a poté už je jen na něm, jak se bude adaptovat po stránce sociální. Každý zaměstnanec má možnost účastnit se firemních snídaní a odborných seminářů, které jsou pořádány každý měsíc.

Chybné kroky během procesu adaptace ze strany společnosti mohou vést k tomu, že se nový zaměstnanec adaptuje jen z části anebo vůbec, což se může projevit špatnou pracovní morálkou, lhostejností, pasivitou, izolovaností v pracovní skupině nebo flukтуаčními tendencemi. Odchody zaměstnanců za určité období je potřebné i měřit pomocí určitých ukazatelů, které mohou pomoci analyzovat současnou situaci a předpovědět budoucí potřebu zaměstnanců. Mezi tyto ukazatele byly vybrány míra odchodu zaměstnanců a míra přežití.

Výpočet míry odchodu zaměstnanců:

$$\frac{15}{81} \times 100 = 18,52 \%$$

Na základě poskytnutých údajů společností XY bylo vypočítáno, že míra odchodu zaměstnanců činí 18,52 % k 1. 1. 2019. Doporučená míra je mezi 5–10 %. Tento výsledek značí, že společnost má problém s častým dobrovolným odchodem zaměstnanců. V současnosti, kdy je v ČR velmi nízká míra nezaměstnanosti (3,1 %) a zaměstnanci mají na výběr z velkého množství nabídek je těžké je ve společnosti udržet.

Výpočet míry přežití:

Údaje uvedené v tabulce 5 ukazují, že průměrná míra přežití je 59 %, což znamená, že více než polovina zaměstnanců, kteří byli přijati v kterémkoliv roce, v podniku zůstala. Lze z tabulky také vyčíst, že méně než polovina zaměstnanců, může během následujících 5 let odejít, pokud společnost nepřijme vhodná opatření, která povedou k méně častému odchodu zaměstnanců.

Tabulka 5: Analýza míry přežití (Zdroj: vlastní zpracování)

Skupina zaměstnanců	Původní počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
1. vlna	64	45	39	37	35	34
2. vlna	73	61	56	54	51	47
Celkem	137	106	95	91	86	81
Průměrná míra přežití	100 %	77 %	69 %	66 %	63 %	59 %

3.4 Metodika výzkumu

Pro získání potřebných informací byla využita kvantitativní i kvalitativní výzkumná strategie, a to dotazníkové šetření a interview s personální manažerkou.

3.4.1 Dotazníkové šetření

Standardizovaný dotazník se skládal ze 17 uzavřených a 4 otevřených otázek. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím on-line platformy Survio.com a následně rozeslán na firemní email všem zaměstnancům. Výzkumu byli podrobeni zaměstnanci finančního oddělení, tzn., že výzkumnou jednotkou byli jednotlivci. Dotazníkové šetření probíhalo od 18. 1. 2019 do 18. 2. 2019.

Spolehlivost výzkumu

Výpočet pro stanovení potřebného vzorku s 95 % spolehlivostí (Olutosin, 2013, s. 54):

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}, n = \frac{81}{1+81(0,05)^2}, n = 67,36$$

Aby byla zaručena 95 % spolehlivost dat, je nutné získat 67 odpovědí. Z celkových 81 oslovených zaměstnanců se podařilo, za dobu výzkumu získat 72 zodpovězených dotazníků tzn. míra návratnosti je 89 %. Počet zaměstnanců, kteří neodpověděli je 9. Jejich nezodpovězení lze zdůvodnit jejich nepřítomností ve společnosti – služební cesty a dovolené.

3.4.2 Interview

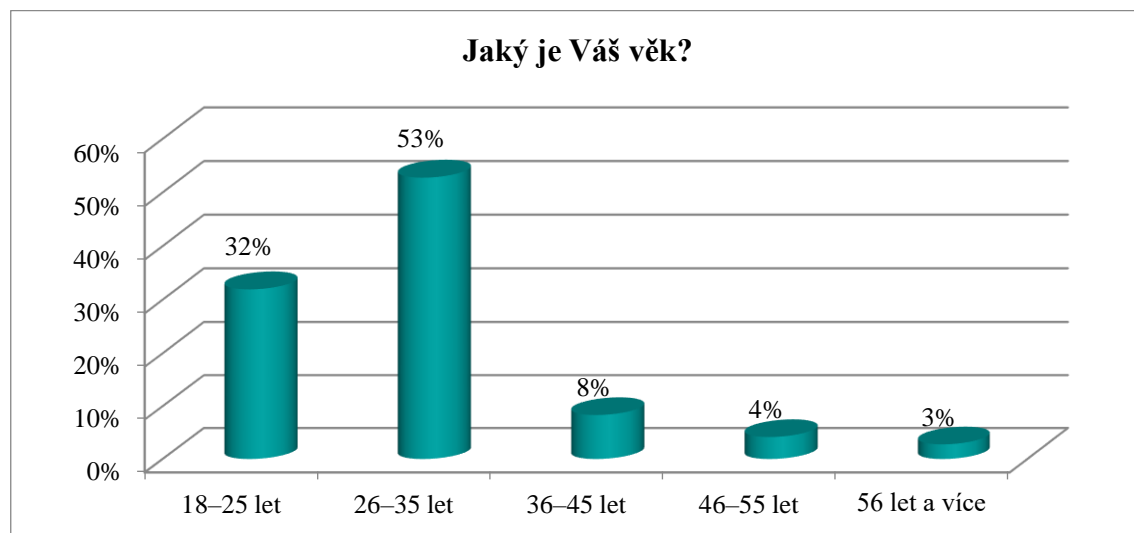
Částečně řízený rozhovor byl veden s personální manažerkou a sloužil pro zjištění toho, jak celou problematiku vnímají ti, kteří stojí na opačné straně tedy personální vedení, které nastavuje pravidla. Manažerka odpovídala na 12 otázek, které byly rozděleny do dvou částí. První část se týkala problematiky oblasti výběru zaměstnanců a druhá část se zaměřovala na oblast procesu adaptace.

3.4.3 Výsledky a interpretace dotazníkového šetření

V této části práce bude provedena deskripce dotazníkového šetření a součástí každé otázky bude grafické nebo tabulkové zobrazení výsledků.

1. Jaký je Váš věk?

Nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou lidé ve věku od 26 do 35 let, kterých je ve společnosti 53 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18 – 25 let, kteří mají 32% zastoupení. Ve věkové kategorii 36 – 45 let je zaměstnáno 8 %, kategorii 46 – 55 let označilo 4 % respondentů a 3 % zaměstnanců patří do nejméně početné věkové kategorie a to 56 let a více.

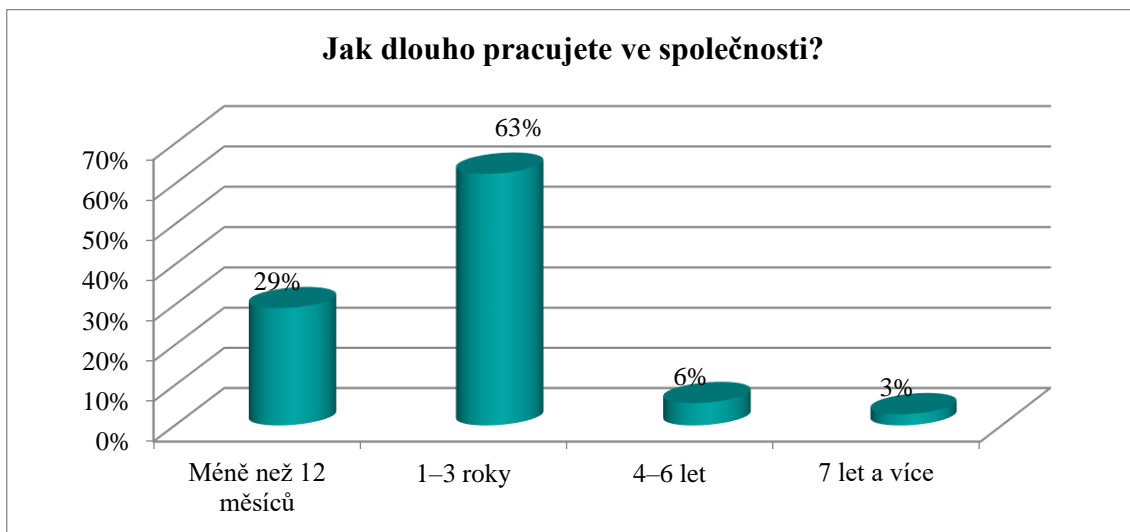


Graf 1: Věk respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Znatelně převažují zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti v rozmezí 1–3 roky a to 63 %. Druhou nejpočetnější skupinou je doba kratší než 12 měsíců, kterou vyplnilo 29 %

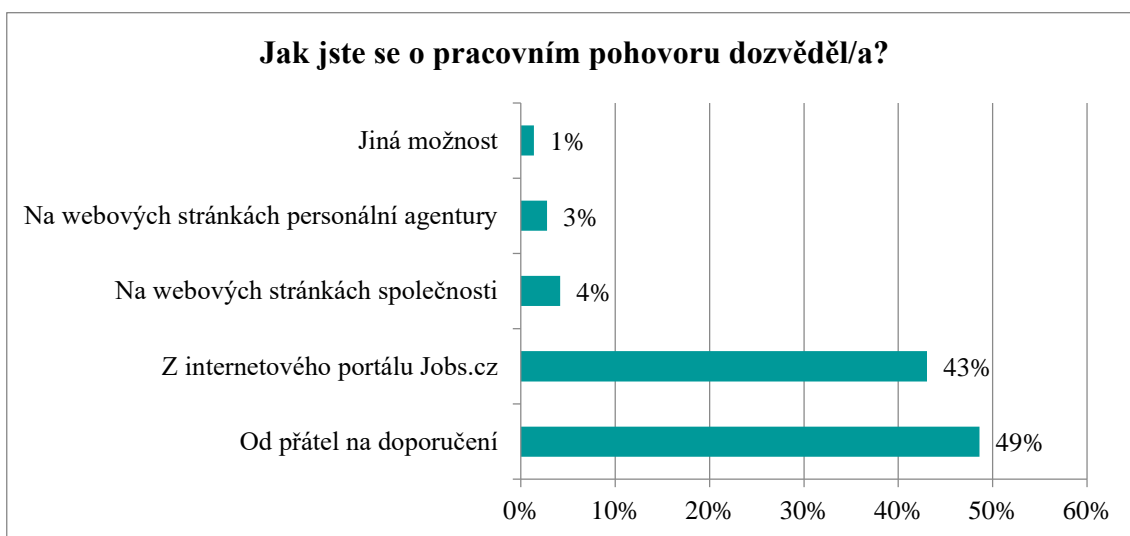
respondentů. Celkem 6 % dotazovaných pracuje ve společnosti 4–6 let. V délce 7 let a více pracují ve společnosti 3 % zaměstnanců.



Graf 2: Délka pracovního poměru (Zdroj: vlastní zpracování)

3. Jak jste se o pracovním pohovoru dozvěděl/a?

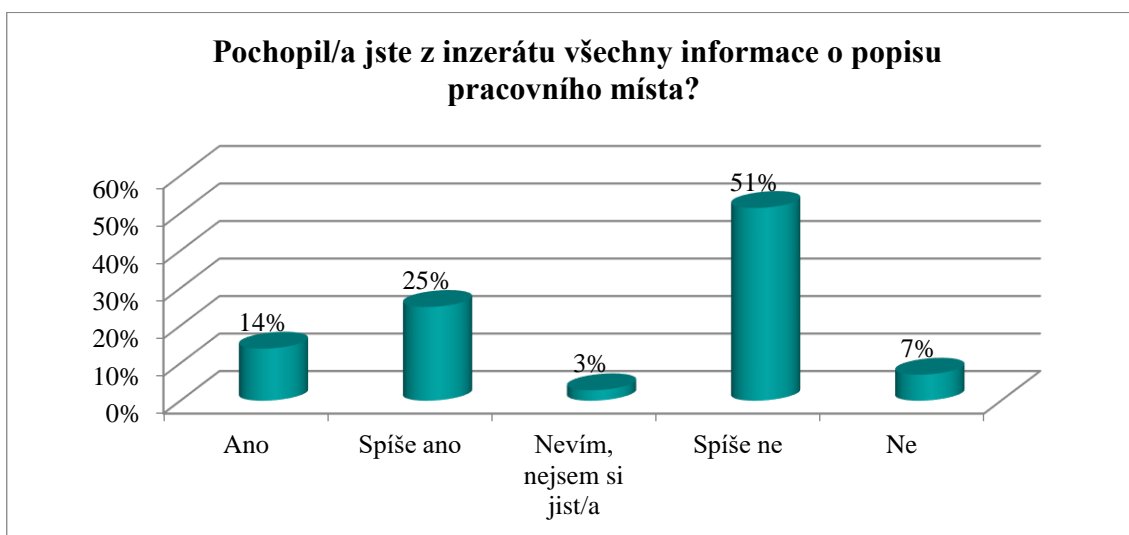
Nejčastější způsob, jak se respondenti o volném pracovním místě ve společnosti XY dozvěděli, bylo přes doporučení od přítele. Takto odpovědělo 49 % respondentů. Celkem 43 % respondentů získalo informace inzerce na pracovním portálu Jobs.cz. Pouze 4 % respondentů hledalo pracovní příležitost na webových stránkách společnosti, dále 3 % reagovali na pracovní nabídku díky webovým stránkám personální agentury a zbývajících 1 % se dozvědělo o pracovní pozici jiným způsobem.



Graf 3: Způsob dozvědění se o inzerátu (Zdroj: vlastní zpracování)

4. Pochopil/a jste z inzerátu všechny informace o popisu pracovního místa?

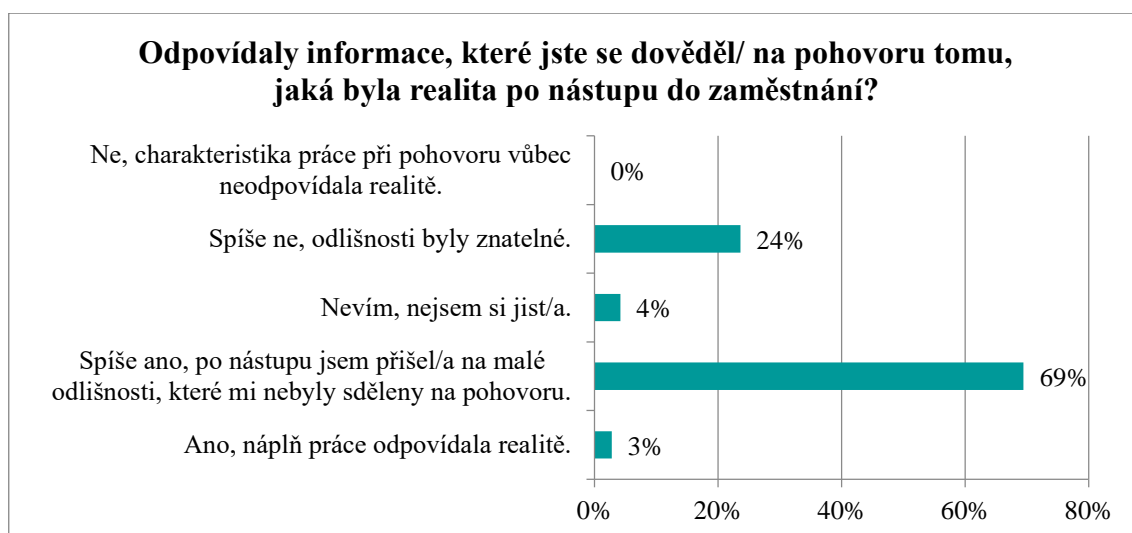
Na základě výsledků, lze tvrdit, že 39 % zaměstnanců považovali informace uvedené v inzerátu za srozumitelné a pochopitelné, jelikož odpověděli „Ano“, „Spíše ano“. Naopak 58 % respondentů uvedlo, že některé informace v inzerátu nebyly zcela jednoznačně vysvětleny, a tudíž je nepochopily, proto odpověděli „Ne“, „Spíše ne“. Zbývající část respondentů, která je tvořena 3 %, si nebyli jisti.



Graf 4: Srozumitelnost informací z inzerátu (Zdroj: vlastní zpracování)

5. Odpovídaly informace, které jste se dověděl/ na pohovoru tomu, jaká byla realita po nástupu do zaměstnání?

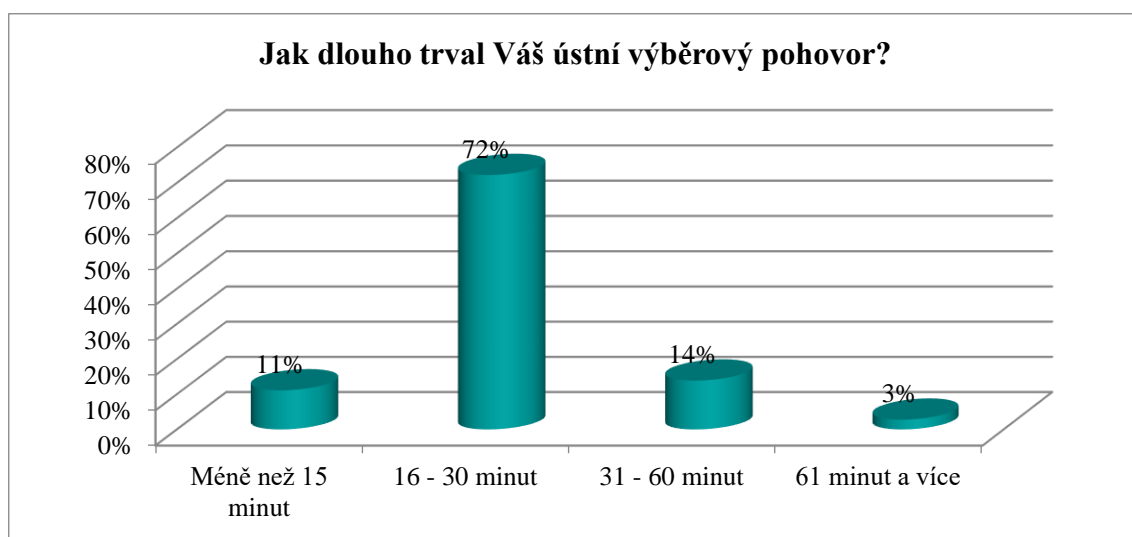
Informace, které se uchazeč dověděl při pohovoru a reálná situace po nástupu, se shodovaly u 3 % respondentů. Na malé odlišnosti přišlo 69 % dotázaných a 24 % respondentů uvedlo, že charakter a náplň práce se znatelně lišily. Dále pak 4 % si nebyli jisti a žádný respondent nezvolil, že charakteristika práce při pohovoru vůbec neodpovídala realitě.



Graf 5: Srovnání informací zjištěných na pohovoru a reality (Zdroj: vlastní zpracování)

6. Jak dlouho trval Váš ústní výběrový pohovor?

Na základě grafu, lze vidět, že 72 % pohovorů ve společnosti XY s potenciálními uchazeči trvalo 16–30 min. U 14 % dotázaných trval pohovor 31–60 min. Pohovor v délce kratší než 15 min absolvovalo 11 % respondentů a u 3 % respondentů probíhal pohovor v délce 61 min a více.



Graf 6: Délka trvání ústního pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Na následující 3 otázky respondenti odpovídali zcela otevřeně, a protože byly označeny jako povinné, tak na ně odpověděl stejný počet respondentů, jako na všechny ostatní otázky, z toho plyne, že bylo 72 odpovědí.

7. Jak byly testovány Vaše znalosti a dovednosti během pohovoru?

Všechny odpovědi jsou sjednoceny do tabulky 6, aby mohly být výsledky přehledně interpretovány. Z přehledu vyplývá, že nejčastěji respondenti nijak testováni nebyli. Druhou skupinu v pořadí tvořili respondenti, kteří byli zkoušeni z jazykových dovedností. Ve výčtu těchto otevřených odpovědí se často objevovala konstatování typu: „*Pohovor byl veden v němčině, protože jsem se ucházela o práci, kde bych němčinu používala pořád. Byla testována angličtina, a to krátkým rozhovorem o mých zálibách a minulé brigádě. Zkoušeli mě z jazyků, které jsem měl napsané v CV, takže mi proklepli angličtinu a švédštinu.*“ apod. Třetím nejčastěji uváděným důvodem ze strany uchazečů potom bylo, že dostali test na problematiku účetnictví. Respondenti uváděli odpovědi jako např.: „*Test obsahující komplexní účetní případ a dále několik oddělených účetních případů. Musel jsem zaúčtovat faktury a obecně popsat, na co si dát pozor při účtování. Co se dělá za nejčastější chyby při vystavování faktur a tak. Zaúčtoval jsem pár faktur a bavili jsme se o obecných zákonitostech v účetnictví.*“ Na dalších místech v pořadí pak respondenti uvedli, že byli přijati na základě doporučení, proto nijak testováni nebyli, dále byli dotázáni na pracovní náplň a zkušenosti z předchozích zaměstnání a jiné. Podrobný přehled všech odpovědí viz příloha 1.

Tabulka 6: Způsoby testování znalostí a dovedností (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Nijak jsem testován nebyl.	25
Byly testovány jazykové dovednosti (angličtina, němčina, švédština).	23
Byl/a jsem přijat/a na základě doporučení, proto jsem nijak testován/a nebyl/a.	7
Test na problematiku účetnictví (zaúčtování faktur, náležitosti faktury, zákony).	9
Byl/a jsem dotázán/a na pracovní náplň a zkušenosti z předchozích zaměstnání.	7
Jiné.	1

8. Co se Vám líbilo a naopak nelíbilo během pohovoru?

Tato otázka byla kvůli přehlednosti rozdělena na dvě části. První část se zabývá skutečnostmi, které se během pohovoru respondentům líbily, a druhá část řeší naopak skutečnosti, se kterými respondenti nebyli spokojeni během pohovoru.

Co se Vám líbilo během pohovoru?

Všechny odpovědi jsou sjednoceny do tabulky 7, aby mohly být výsledky přehledně interpretovány. Nejčastěji respondenti uváděli, že se jim během pohovoru líbila přátelská atmosféra. Poté jsou odpovědi rozloženy do více kategorií. Respondenti uvedli, že uvítali krátké trvání pohovoru. Dále se jim líbilo chování a přístup personálního oddělení, ocenili zájem ze strany společnosti a možnost se vyjádřit, neformálnost, férovost, detailní popis společnosti a obsazované pozice. Mezi odpovědi, které byly zařazeny do skupiny jiné, byly zařazeny vysoká úroveň pohovoru, připravenost účastníků, sympatické chování manažera, rychlé informování uchazeče o výsledku, kladení jednoduchých otázek. Podrobný přehled všech odpovědí viz příloha 1.

Tabulka 7: Výčet skutečností, které se líbily respondentům při pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Přátelská atmosféra	21
Chování a přístup personálního zastoupení	7
Opravdový zájem ze strany zastoupení společnosti.	7
Měl/a jsem možnost se ke všemu vyjádřit.	4
Krátké trvání.	9
Nevím.	4
Detailní popis společnosti.	6
Detailní popis obsazované pozice.	2
Neformálnost.	3
Férové jednání.	4
Jiné.	5

Co se Vám naopak nelíbilo při pohovoru?

Všechny odpovědi jsou sjednoceny do tabulky 8, aby mohly být výsledky přehledně interpretovány. Z tabulky 8 plyne, že nejčastěji se respondentům nelíbilo to, že jim nebyla vysvětlena pracovní náplň obsazované pozice. Ve výčtu těchto otevřených odpovědí se často objevovala konstatování typu: „*Nelíbilo se mi, že moc toho nevěděli o obsazované pozici, protože team leader byl na dovolené. Nebyl mi sdělen konkrétní úkol/činnost/projekt po nástupu, na kterém budu pracovat. Přišlo mi zvláštní, že manažer a nikdo ze zúčastněných nedokázal pořádně vysvětlit obsazovanou pozici. Prý se to špatně vysvětluje, a ještě hůř představuje. Prý vše pochopím, až si práci vyzkouším.*“

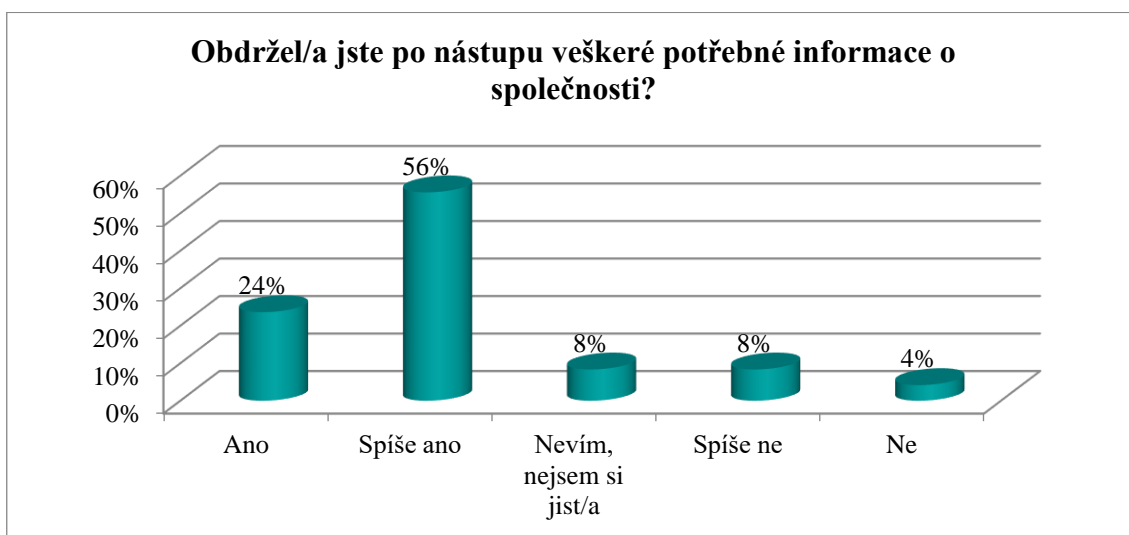
Druhou nejpočetnější skupinu v pořadí tvořili respondenti, kteří nenašli nic, co by se jim při pohovoru nelíbilo. Do třetí kategorie patří respondenti, kteří uvedli jako negativní skutečnost při pohovoru nepřipravenost ze strany zástupců společnosti. V této kategorii respondenti uváděli, že zúčastnění si četli životopis až při pohovoru a až poté se ptali nebo nevěděli na co se ptát, tak občas řídil pohovor uchazeč apod. Dále respondenti uvedli ve svých odpovědích, že nebyli spokojeni s chováním manažera, který se podle nich choval povýšeně, poté některým z nich byly položeny nevhodné otázky, pro někoho byl na jeho poměry zvolen příliš neformální přístup nebo byl pohovor příliš krátký. V kategorii jiné se objevovaly odpovědi jako: „*Nelíbil se mi tlak, ze strany hodnotících. Nejasné instrukce od personalistky. Až příliš formální. Nelíbilo – cítila jsem spíš nezáměr z jejich strany, proto jsem byla překvapena, když mi zavolali, že mě berou.*“ apod. Podrobný přehled všech odpovědí viz příloha 1.

Tabulka 8: Výčet skutečností, které se nelíbily respondentům při pohovoru (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Pracovní náplň nebyla vysvětlena.	18
Nepřipravenost ze strany zástupců společnosti.	11
Nevhodné chování manažera.	7
Nevhodné otázky.	3
Příliš neformální přístup.	4
Není nic, co by se mi nelíbilo.	16
Příliš krátký.	3
Jiné.	10

9. Obdržel/a jste v den nástupu veškeré potřebné informace o společnosti?

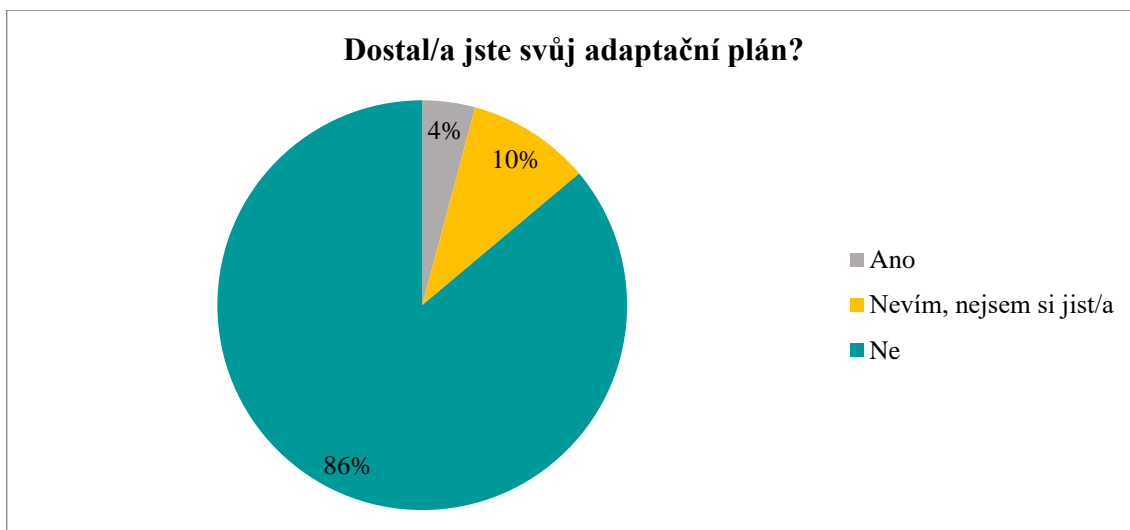
Dotazovaní hodnotí velmi kladně množství získaných informací o společnosti v den nástupu. Z oslovených respondentů 80 % z nich odpovědělo na otázku, zda obdrželi potřebné informace o společnosti „Ano“ a „Spíše ano“. Na druhé straně 12 % oslovených považovali množství informací za nedostatečné, a proto odpověděli „Ne“ a „Spíše ne“. Zbývajících 8 % si není jisto.



Graf 7: Obdržení informací o společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

10. Dostal/a jste svůj adaptační plán?

Na základě výsledků, které jsou zaznamenány v grafu 8 lze tvrdit, že 86 % zaměstnanců nedostalo při svém nástupu do společnosti vlastní adaptační plán. Pouze 4 % z dotázaných si byli vědomi svého adaptačního plánu a 10 % si nebylo jisto, zda nějaký adaptační plán dostali.



Graf 8: Obdržení adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

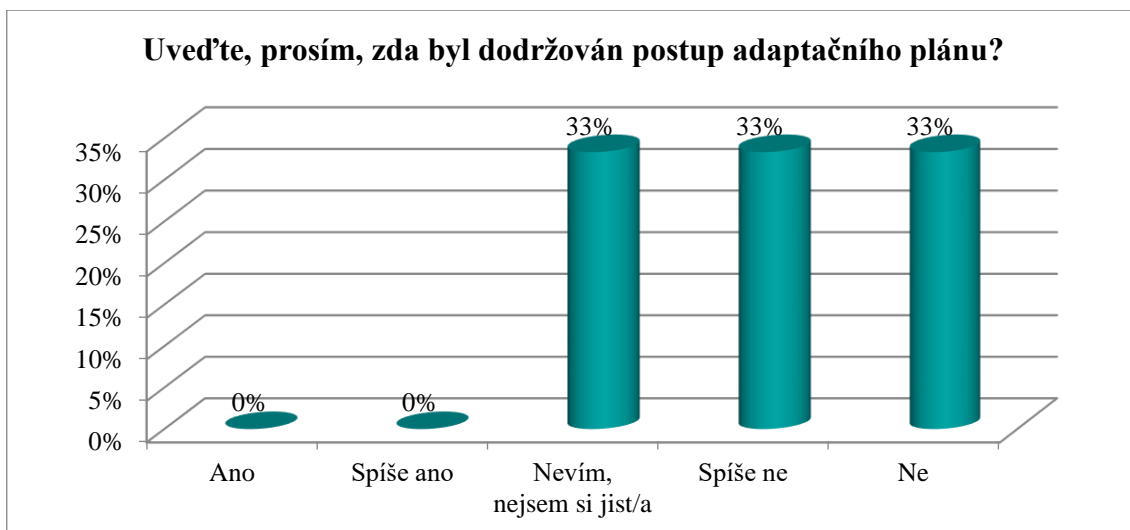
11. Pokud jste odpověděl/a ano u předchozí otázky, prosím, uveďte, zda byl dodržován postup adaptačního plánu?

Výsledky této otázky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Dodržení postupu adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	0	0 %
Spíše ano	0	0 %
Nevím, nejsem si jist/a	1	33 %
Spíše ne	1	33 %
Ne	1	33 %

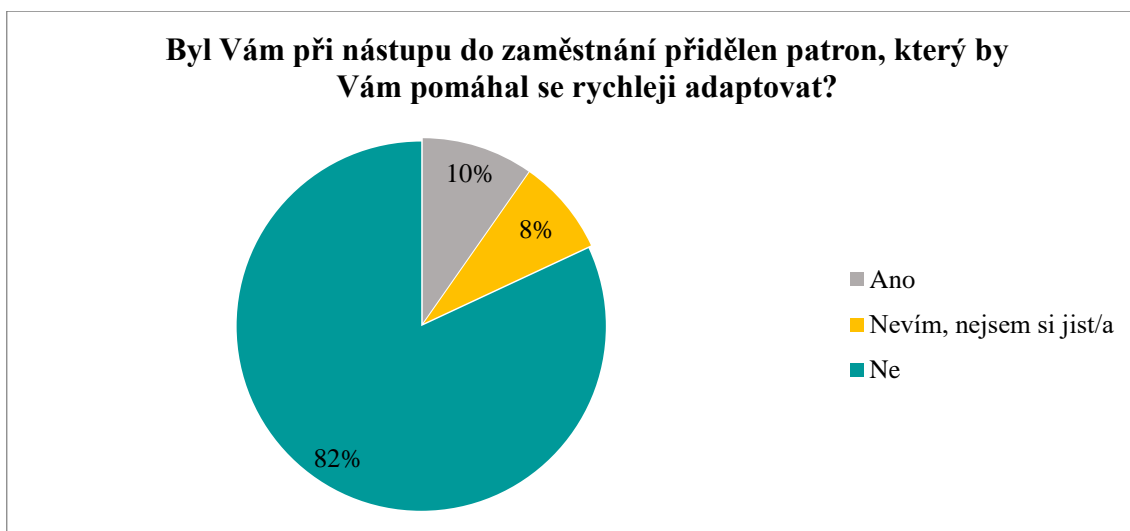
Ti zaměstnanci, kteří obdrželi adaptační plán, měli v této otázce zhodnotit, zda byl dodržen jeho postup. Adaptační plán obdrželi 3 zaměstnanci a každý z nich vybral jinou možnost odpovědi. Podle grafu 9 vybral 1 zaměstnanec možnost, že si není jist, zda byl postup dodržován. U dalšího zaměstnanec se postup spíše nedodržoval a u posledního třetího zaměstnance se postup vůbec nedodržoval.



Graf 9: Dodržení postupu adaptačního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

12. Byl Vám při nástupu do zaměstnání přidělen patron, který by Vám pomáhal se rychleji adaptovat?

Patron, který pomáhal novým zaměstnancům při sociální a pracovní adaptaci, byl přidělen 10 % respondentům, tudíž odpověděli „Ano“, naopak 82 % dotázaných přiděleného patrona nemělo a 8 % si nebylo jisto.



Graf 10: Přidělení patrona (Zdroj: vlastní zpracování)

13. Měl/a jste možnost zúčastnit se vzdělávacích aktivit, které by Vám pomohly zvládnout rychleji svoji práci?

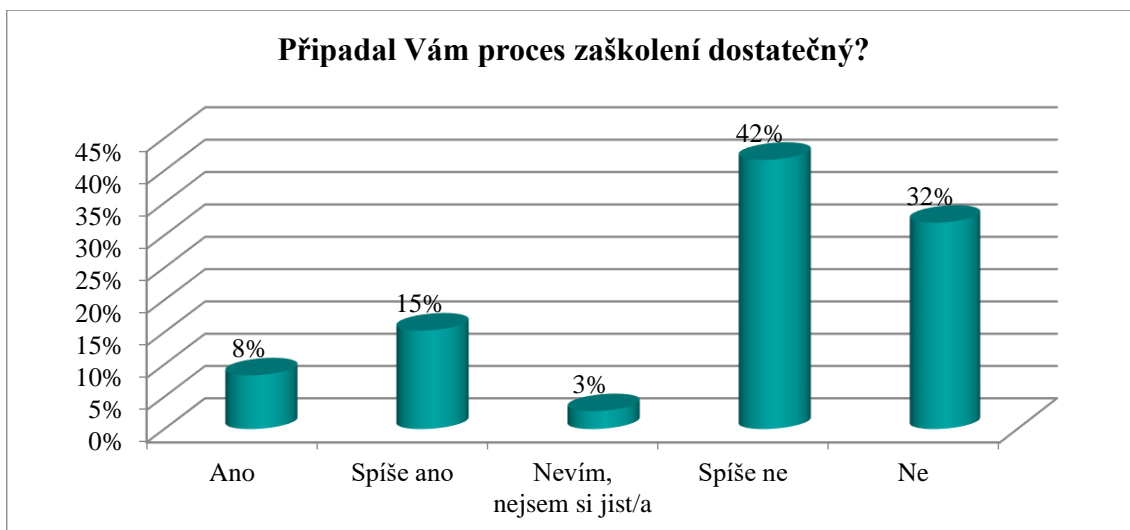
Odpovědi nejsou rovnoměrně rozloženy mezi jednotlivé varianty. Přesná polovina respondentů odpověděla, že se spíše nemohla zúčastnit vzdělávacích aktivit a 26 % odpovědělo, že nemělo možnost vůbec. Naopak 8 % respondentů odpovědělo „Ano“, tudíž měli možnost se zúčastnit vzdělávacích aktivit a 18 % odpovědělo „Spíše ano“. Těch, kteří si nebyli jisti, bylo 3 %.



Graf 11: Účast na vzdělávacích aktivitách (Zdroj: vlastní zpracování)

14. Případal Vám proces zaškolení dostatečný?

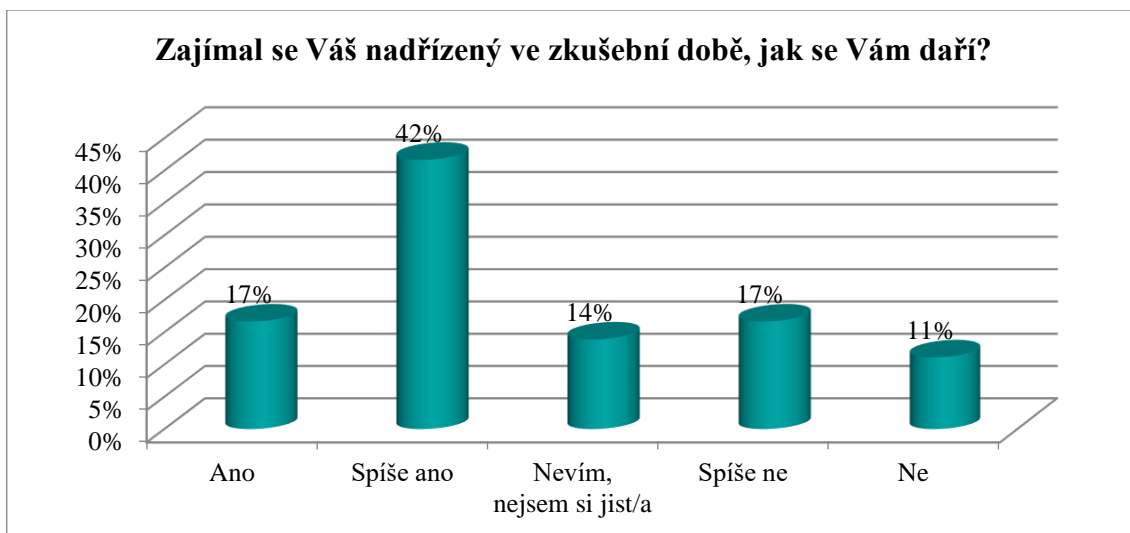
Z grafu vyplývá, že celkem 32 % respondentům se zdál proces zaškolení nedostatečný, proto odpověděli „Ne“ a 42 % respondentů hodnotí proces zaškolení spíše nedostatečně. Těch, kteří považují proces zaškolení za dostatečný, a proto vybrali jako jejich odpověď „Ano“ je 8 % a za spíše dostatečný považuje proces zaškolení 15 % dotázaných. Neutrálně odpověděli 3 % respondentů.



Graf 12: Hodnocení procesu zaškolení (Zdroj: vlastní zpracování)

15. Zajímal se Váš nadřízený ve zkušební době, jak se Vám daří?

Z odpovědí plyne, že nadřízený se zajímal, jak se ve zkušební době daří novému zaměstnanci v 17 % případů a nejvíce respondentů odpovědělo, že se spíše zajímal a to 42 %. S odpovědí si nebylo jisto 14 % dotázaných a negativně zhodnotilo zájem nadřízeného celkem 28 % respondentů, z nichž 17 % odpovědělo, že se spíše nezajímal a 11 % uvedlo, že se vůbec nezajímal o to, jak si vedou během zkušební doby.



Graf 13: Zájem nadřízeného během zkušební doby (Zdroj: vlastní zpracování)

16. Byl/a jste oficiálně představen/a ostatním zaměstnancům?

Nejčastějším názorem je, že respondenti spíše oficiálně představeni byli, protože takto odpovědělo 39 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí je možnost „Ano“, kterou

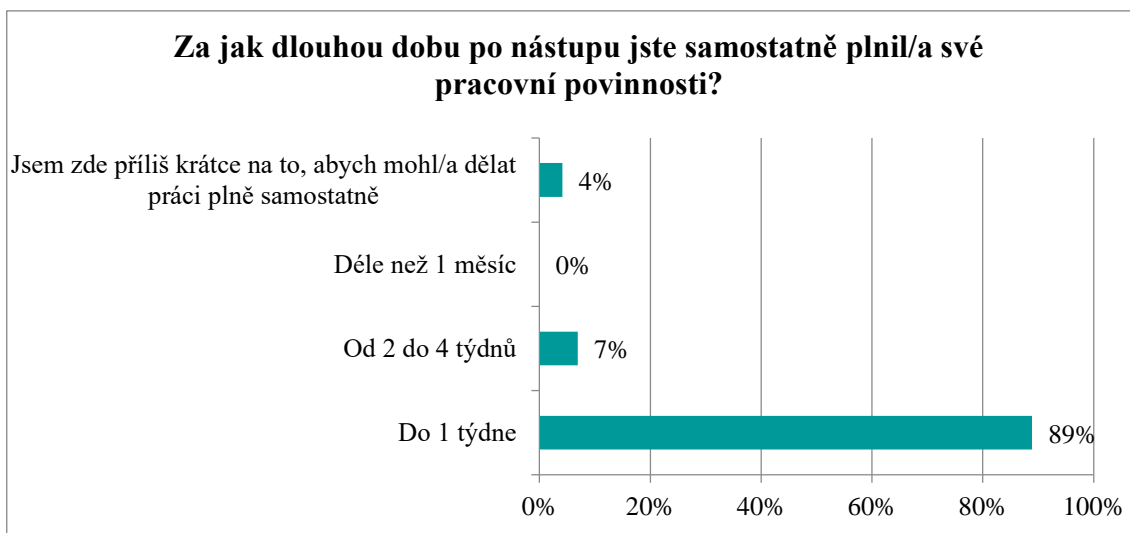
zvolilo 33 % a za ní následuje možnost, že respondenti spíše představeni nebyli, kterou zvolilo 19 %. Dále 6 % respondentům připadalo, že oficiálně vůbec představeni nebyli a 3 % si nejsou jista.



Graf 14: Seznámení s ostatními zaměstnanci (Zdroj: vlastní zpracování)

17. Za jak dlouhou dobu po nástupu jste samostatně plnil/a své pracovní povinnosti?

Podle grafu 15 ztatečně převažuje skupina zaměstnanců (89 %), která odpověděla, že samostatně plnila pracovní povinnosti do 1 týdne. Od 2 týdnů do 4 týdnů samostatně plnilo své povinnosti 7 % dotázaných a 4 % respondentů nebylo schopno odpovědět, protože jsou ve společnosti příliš krátkou dobu, a ještě samostatně nepracují.



Graf 15: Samostatné plnění pracovních povinností (Zdroj: vlastní zpracování)

18. Cítíte se být s organizační kulturou společnosti a jejími hodnotami ztotožněn/a?

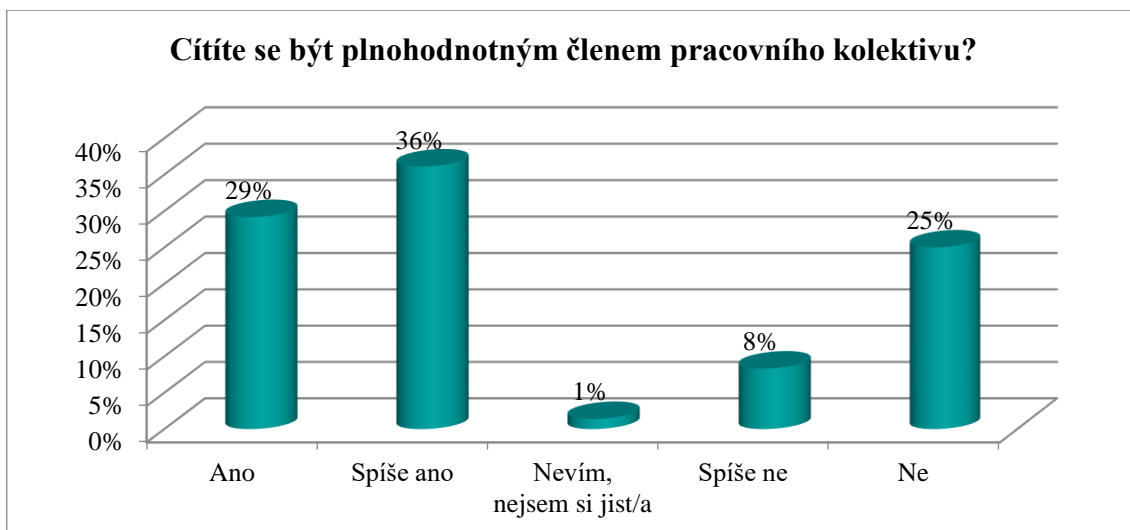
Nejčastější odpověď, a to 46 %, byla, že se respondenti spíše cítí ztotožněni s kulturou a hodnotami, proto odpověděli „Spíše ano“. Celkem 18 % respondentů cítí, že jsou s organizační kulturou plně ztotožněni a 7 % si není jisto. Na druhé straně stojí zaměstnanci, kteří se necítí ztotožněni, takových zaměstnanců je 10 % a 19 % pociťuje, že se spíše neztotožnila s kulturou a hodnotami společnosti, proto vybrali za možnost odpovědi „Spíše ne“.



Graf 16: Ztotožnění se s organizační kulturou (Zdroj: vlastní zpracování)

19. Cítíte se být plnohodnotným členem pracovního kolektivu?

Z výsledku výzkumu vyplývá, že 29 % respondentů se cítí plnohodnotným členem, proto odpověděli „Ano“. Největší zastoupení a to 36 % má odpověď „Spíše ano“ a 1 % respondentů se není jisto. Čtvrtina respondentů odpověděla, že se necítí plnohodnotným členem a možnost „Spíše ne“ zvolilo 8 % respondentů.



Graf 17: Zhodnocení vlastního výkonu (Zdroj: vlastní zpracování)

Na následující 2 otázky respondenti odpovídali zcela otevřeně, a protože byly označeny jako povinné, tak na ně odpověděl stejný počet respondentů, jako na všechny ostatní otázky, z toho plyne, že bylo 72 odpovědí.

20. Co pro Vás bylo při zaučování se v nové práci nejtěžší?

Všechny odpovědi jsou sjednoceny do tabulky 10, aby mohly být výsledky přehledně interpretovány.

Z tabulky 10 vyplývá, že pro nejvíce dotázaných bylo nejtěžší se naučit velké množství informací během krátké doby. Druhou nejpočetnější skupinu v pořadí tvořili respondenti, pro které bylo těžké zapadnout do kolektivu. Dále se objevilo mezi odpověďmi, že pro některé respondenty bylo těžké přizpůsobit se kultuře ve společnosti, osvojit si složité pracovní postupy, zapamatovat si, který kolega je za co odpovědný, zvyknout si na rychlé tempo práce, naučit se pracovat v informačních systémech, orientovat se po společnosti a naučit se všem tykat. V kategorii jiné, respondenti uváděli, že pro ně bylo nejtěžší najít si vlastní způsob a postup zvládání úkolů, získat potřebné informace nutné k vykonávání práce, zvyknout si na neustálý monitoring, zvyknout si na ticho v open office atd. Podrobný přehled všech odpovědí viz příloha 1.

Tabulka 10: Výčet nejtěžších činností při zaučování (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Osvojit si velké množství informací v krátké době.	13
Naučit se hned všem tykat bez rozdílu postavení.	2
Zvyknout si na rychlé tempo práce.	7
Zapadnout do kolektivu.	11
Přizpůsobit se kultuře ve společnosti.	9
Naučit se pracovat v informačních systémech společnosti.	7
Orientovat se po společnosti (školící místnosti, kuchyňka, relaxační zóna)	2
Naučit se složité pracovní postupy.	7
Zapamatovat si rozřazení kolegů, abych věděl/a na koho se s čím můžu obrátit.	6
Jiné.	8

21. Co Vám naopak nejvíce pomáhalo v průběhu Vaší adaptace do společnosti?

Všechny odpovědi jsou sjednoceny do tabulky 11, aby mohly být výsledky přehledně interpretovány.

Tabulka 11: Výčet nejvíce nápomocných skutečností při adaptaci (Zdroj: vlastní zpracování)

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Zaměstnanci, kteří nastoupili ve stejnou dobu jako já. S těmi jsme drželi pohromadě a spolu se učili.	3
Kolegové, kteří vykonávali stejnou práci jako já.	40
Pevná vůle.	5
Motivace.	3
Anglický jazyk.	2
Praxe na obdobné pozici.	4
Poznámky ze školení.	2
Vedoucí osoba.	2
Kamarád/ka, který/á tam již pracoval/a.	5
Jiné.	6

Nejčastěji nově nastupujícím zaměstnancům usnadnili adaptaci kolegové, kteří byli ochotni pomoci. Druhou nejpočetnější kategorií je kategorie jiné, kde například respondenti uváděli, že jim pomohlo, když chodili s kolegy na oběd, vlastní iniciativa, plnění všech úkolů včas aj. Třetím nejčastěji uváděným důvodem ze strany uchazečů potom bylo to, že ve společnosti pracoval kamarád či kamarádka, kteří jim se vším pomohli a dále pevná vůle. Na dalších místech v pořadí pak uváděli praxi na obdobné pozici, zaměstnanci nastupující ve stejnou dobu, vlastní motivace, anglický jazyk, poznámky ze školení a vedoucí osoba. Podrobný přehled všech odpovědí viz příloha 1.

3.4.4 Interpretace rozhovoru s personální manažerkou

Z první části rozhovoru, která byla zaměřena na oblast výběru zaměstnanců, vyplynulo že, mezi nejčastěji používané metody výběru zaměstnanců patří referenční program, protože je to nejrychlejší cesta k získání zaměstnance podle personální manažerky. U otázky, která zkoumala, zda personalisté využívají sociální sítě, při hledání zaměstnanců personální manažerka uvedla: *„Jedna kolegyně občas použije LinkedIn, jinak ostatní zaměstnanci včetně mě nic takového nepoužívají. Přijde mi, že si lidé na sociálních sítích více vymýšlí, a pak se na to přijde při pohovoru. Takže se to ukáže jako ztráta času.“* Z toho plyne, že společnost není nijak aktivní na sociálních sítích, jako je Twitter, LinkedIn, Facebook aj. Na otázku, kdo posuzuje, vhodnost kandidátů manažerka uvedla, že personalisté roztrídí životopisy podle vhodnosti kandidátů, následně vyhovující životopisy předají manažerům, kteří rozhodnou, koho pozvat na pohovor. O finálním výběru vhodného uchazeče rozhoduje ten, kdo se účastnil pohovoru a může posoudit kandidátovi kvality. Manažerka dále uvedla, že ve společnosti je zaveden personální controlling a mezi nástroje, které jsou využity, patří statistiky, jejichž součástí jsou personální náklady, na základě, kterých se činí budoucí rozhodnutí. Z následující otázky, která měla za cíl zjistit, zda při pohovoru jsou zkoumány kompetence uchazeče a snaží se objevit skutečné důkazy o schopnosti kandidáta, nebo preferují tradiční přístup, vyplynulo, že společnost nemá přesně danou metodiku, jak by měl pohovor probíhat a postup se řeší až podle chování uchazeče a časových možností. Na otázku, zda by personální manažerka, provedla nějaké změny v procesu nábory nových zaměstnanců, uvedla, že současný systém je nevyhovující a vzhledem k vysoké fluktuaci by bylo vhodné provést následující změny: *„Měli bychom lépe filtrovat uchazeče už při pohovoru a dávat si větší pozor na to, koho přijímáme, ale nejsou lidi. Určitě bychom měli dát těm pohovorům nějaký řád, ať mají uchazeči podobné podmínky a šance na přijetí. Ale je to těžké někomu říct, jak*

má vést pohovor, každý ho vede podle své nálady, času apod. Určitě by pomohlo, kdyby se více filtrovali uchazeči, kteří jdou na doporučení. “

Druhá část pohovoru s personální manažerkou zkoumala oblast adaptace. Podle manažerky není proces adaptace vědomě nastaven a každý teamleader k adaptaci přistupuje podle svého uvážení. Proces adaptace shrnula následovně: *„Proces neprobíhá u všech zaměstnanců podle nějakého přesného postupu, ale záleží na tom, jak k adaptaci přistupuje teamleader. Jejich postupy jsou ovlivněny praxí, zkušenostmi a časovými možnostmi. O ukončení adaptace rozhodují taktéž teamleadeři a u pracovníků na HPP je adaptace ukončena většinou s blížícím se koncem zkušební doby. “* Společnost využívá při adaptaci následující nástroje: příručky a instruktáž při výkonu práce. Pracovní adaptaci se snaží teamleadeři usnadnit zaměstnanci tím, že mu poskytnou co nejvíce materiálů a umožní mu účast na školení. Ve společnosti většina teamleaderů zastává názor, že se člověk nejlépe naučí práci tak, že si ji vyzkouší, proto noví zaměstnanci, již po velmi krátké době pracují sami. Proces adaptace na firemní kulturu a její hodnoty začíná v den nástupu, a to v rámci vstupního školení prostřednictvím prezentace, která je později zaslána novým zaměstnancům na email. Mezi nejčastější překážky, které mohou bránit v úspěšné sociální adaptaci podle manažerky, patří nepředstavení oficiálně zaměstnance, neuspořádání vítací události a možná se nemusí zaměstnanci cítit komfortně při tykání, které je nastaveno hned od prvního dne se všemi zaměstnanci. Ke zlepšení procesu adaptace by podle personální manažerky přispělo, stanovení přesného postupu adaptace, který by byl vyžadován po všech zaměstnancích. Podrobný přehled všech odpovědí viz příloha 2.

3.4.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů

Z první části dotazníku, která se zabývala základními informacemi o respondentech, vyplynulo, že nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou lidé od 26 do 35 let a znatelně převažují zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti v rozmezí 1–3 roky.

Ve druhé části hodnotili respondenti oblast výběru zaměstnanců. Nejčastější způsob, jak se respondenti o volném pracovním místě ve společnosti XY dozvěděli, bylo přes doporučení od přítele, naopak nejméně využili webové stránky personální agentury. Na otázku, zda pochopili, všechny informace o pracovním místě respondenti nejčastěji

uvedli, že po přečtení inzerátu některé informace nebyly zcela jednoznačně vysvětleny. S potenciálními uchazeči nejčastěji výběrový pohovor trval 16–30 min. Krátká délka pohovoru by vysvětlovala, to, že respondenti při srovnání informací zjištěných na pohovoru a reality našli malé odlišnosti, které nebyly sděleny při pohovoru. Dále může souviset s krátkou délkou pohovoru neexistence testování znalostí a dovedností při pohovoru. Nejvíce se respondentům líbila přátelská atmosféra, která panovala při pohovoru, na druhé straně se nejčastěji respondentům nelíbilo to, že jim nebyla vysvětlena pracovní náplň obsazované pozice.

Poslední část zkoumala proces adaptace ve společnosti. Dotazovaní zhodnotili velmi kladně množství získaných informací o společnosti v den nástupu. Ve většině případů však zaměstnanci neobdrželi při svém nástupu do společnosti vlastní adaptační plán. U těch, kteří tento plán obdrželi, postup stejně nebyl dodržován. Proces pracovní adaptace ztížil také fakt, že novým zaměstnancům nebyl přidělen patron. Překvapivým zjištěním je, že ve většině případů respondenti už po 1 týdnu samostatně vykonávali pracovní povinnosti, i přesto, že zaměstnanci zhodnotili proces zaškolení jako nedostatečný a spíše se nemohli zúčastnit vzdělávacích aktivit. Když zaměstnanci měli zhodnotit, zda se nadřízený zajímal, jak se ve zkušební době daří novému zaměstnanci, odpovídali ve většině případů kladně. Pozitivní odpovědi se vyskytly i u otázky týkající se oficiálního představení nového zaměstnance. Zaměstnanci se spíše cítí ztotožnění s kulturou a hodnotami a považují se za plnohodnotné členy pracovního kolektivu. Pro nejvíce dotázaných bylo nejtěžší se naučit velké množství informací během krátké doby a nejčastěji nově nastupujícím zaměstnancům usnadnili adaptaci kolegové, kteří byli ochotni pomoci.

Z první částí rozhovoru s personální manažerkou, která se zabývala oblastí výběru zaměstnanců, vyplynulo, že nejvíce používanou metodou výběru zaměstnanců je referenční program, z důvodu rychlého náboru uchazeče. Personální oddělení se aktivně nezapojuje do výběru vhodných zaměstnanců, a proto nevyužívají sociální sítě typu LinkedIn, Twitter aj. Tuto činnost má na starost personální agentura. Personální controlling vykonává ve společnosti jedna pověřená osoba, která má na starost tvorbu statistik a součástí těchto statistik jsou personální náklady, podle kterých společnost činí budoucí rozhodnutí. Společnost nemá přesně danou metodiku, jak by měl pohovor probíhat a postup se řeší až podle kvalit uchazeče a časových možností. Na otázku, zda

by personální manažerka provedla nějaké změny v procesu náboru nových zaměstnanců, tak uvedla, že by se zaměřila na větší filtraci uchazečů při pohovoru, což by vedlo k nižší fluktuaci a omezila by automatické přijetí kandidátů, kteří byli doporučení.

Druhá část pohovoru s personální manažerkou zkoumala oblast adaptace. Podle manažerky není proces adaptace vědomě nastaven a každý teamleader k adaptaci přistupuje podle svého uvážení. Společnost využívá při adaptaci následující nástroje: příručky a instruktáž při výkonu práce. Pracovní adaptaci se snaží teamleadeři usnadnit zaměstnanci tím, že mu poskytnou co nejvíce materiálů a umožní mu účast na školení. Proces adaptace na firemní kulturu a její hodnoty začíná v den nástupu, a to v rámci vstupního školení prostřednictvím prezentace, která je později zaslána novým zaměstnancům na email. Mezi nejčastější překážky, které mohou bránit v úspěšné sociální adaptaci podle manažerky, patří nepředstavení oficiálně zaměstnance, neuspořádání vítací události a možná se nemusí zaměstnanci cítit komfortně při tykání, které je nastaveno hned od prvního dne se všemi. Ke zlepšení procesu adaptace by podle personální manažerky přispělo, stanovení přesného postupu adaptace, který by byl vyžadován po všech zaměstnancích.

Z analytické části vyplynulo několik pozitivních, ale i negativních zjištění, která jsou uvedena v tabulce 12.

Tabulka 12: Přehled negativních a pozitivních zjištění (Zdroj: vlastní zpracování)

Pozitiva	Negativa
Přátelská atmosféra při pohovorech.	Nejednoznačné informace v inzerátech.
Dostatečné množství informací o společnosti.	Nedostatečné vysvětlení pracovní náplně.
Zájem nadřízeného během zkušební doby.	Proces adaptace není vědomě nastaven a řízen.
Oficiální představení nového zaměstnance.	Nedostatečný proces zaškolení (není přidělen patron, chybí vzdělávací aktivity).
Zapojení kolegů do procesu zaučení nových zaměstnanců.	Samostatné vykonávání činnosti téměř ihned po nastoupení do společnosti.
Ztotožnění zaměstnanců s kulturou a hodnotami.	Osvojení velkého množství informací v krátké době.
Zaměstnanci se cítí být plnohodnotnými členy pracovního kolektivu.	Automatické přijetí kandidátů, kteří byli doporučeni.
Využívání nástrojů personálního controllingu.	Pasivní role personálního oddělení.
	Neefektivní spolupráce s personální agenturou.
	Chybějící ověření znalostí uchazeče.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole budou představeny návrhy, které povedou k zefektivnění problematických činností v oblasti výběru a adaptace zaměstnanců zjištěných v rámci analytické části. První část návrhů se bude týkat oblasti výběru zaměstnanců a v další části budou představeny návrhy týkající se samotného procesu adaptace.

4.1 Návrhy na zlepšení procesu výběru zaměstnanců

Návrhy v této části budou mít za cíl odstranit zjištěné nedostatky procesu výběru zaměstnanců, mezi které patří nejednoznačnost informací v inzerátech, automatické přijetí doporučených kandidátů, nedostatečná délka pohovoru na řádné zanalyzování uchazeče a popis pracovní náplně, pasivní role personálního oddělení, nevyužití sociálních sítí při hledání vhodných uchazečů a neefektivní spolupráce s personální agenturou.

Zavedení účasti teamleaderů při pohovoru

Tento návrh reaguje na skutečnost, že ve většině případů nebyla při pohovoru vysvětlena pracovní náplň obsazované pozice, jak uvedli respondenti v dotazníkovém šetření. Bylo to z důvodu účasti nekompetentních osob, které nepůsobí na stejné pozici, jakou by vykonával uchazeč. Proto tyto osoby, nedokázaly odpovědět na specifické otázky týkající se pracovní pozice a ve většině případů předaly uchazeči pouze základní informace. Proto se navrhuje, aby se každého pohovoru účastnil jeden z teamleaderů, který nejlépe vysvětlí náplň práce na dané pozici. Teamleader je zároveň jako jeden z mála, schopný posoudit, zda se uchazeč hodí do jeho týmu. Z toho plyne, že termíny pohovorů se budou odvíjet od časových možností teamleaderů.

Při rozhodování společnosti, zda tento návrh přijmout či ne, je nutné vycházet z nákladů ušlé příležitosti. Náklady ušlé příležitosti nebylo možné pro účely této práce vyčíslit, jelikož společnost si nepřála zveřejnit hodinovou sazbu teamleaderů.

Ukončení spolupráce s personální agenturou a rozšíření činnosti personálního oddělení

Společnost, využívá při vyhledávání vhodných kandidátů služeb personální agentury, která doporučí v průměru 2 kandidáty na poptávanou pozici a při uzavření smlouvy je personální agentuře vyplacena provize ve výši až 3násobku hrubé nástupní mzdy. Společnost XY pasivně čeká, koho jí personální agentura doporučí na pohovor a nikdy předem nedokáže odhadnout, kolik vhodných zájemců agentura doporučí. Proto je dalším návrhem ukončit spolupráci s personální agenturou a činnosti personální agentury přenést na personální oddělení. Ve společnosti pracuje 6 personálních pracovníků a podle činností, které vykonávají, se zcela nevytěžují kapacity personálního oddělení. Proto doporučuji působnost oddělení lidských zdrojů rozšířit a to tak, že personalisté budou aktivně hledat uchazeče s využitím sociálních pracovních sítí jako je LinkedIn apod. Personální oddělení by tak mělo celistvý přehled o procesu a množství kandidátů. Tím by se odstranil pasivní způsob náboru, který společnost doposud provádí. U pasivního náboru je obecně malá úspěšnost relevantních kandidátů. V současnosti, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, je nutné aktivně přistupovat k hledání kandidátů. Lidé na vyšších pozicích si zvykli, že nabídky nehledají, ale že si je společnosti najdou samy, proto ten, kdo je osloví rychleji, vyhrává. Problémem pasivního hledání je, že v současnosti, kdy je velmi nízká nezaměstnanost, zaměstnané lidi nenapadne hledat práci a reagovat na volná místa. Situace je ale jiná, pokud se potenciálnímu uchazeči ozve personalista z nějaké společnosti a nabídne mu lepší podmínky, než které má v současném zaměstnání.

Je třeba se zamyslet nad novými technikami moderního náboru a osvojit si je. Jelikož personální manažerka využívá zastaralý přístup, který není příliš efektivní, je nutné personální manažerce představit nové techniky vyhledávání a oslovování zaměstnanců na sociálních sítích, které by vedly ke zvýšení produktivity, obsazení více pozic a pomohly získat výhodu nad konkurencí.

Nejvíce těmto požadavkům vyhovuje jednodenní kurz Talent Sourcing konaný v Brně, jehož cena činí 11 858 Kč.

Kurz obsahuje 4 moduly, které jsou zaměřené na digitální talent sourcing, vyhledávání a cílení kandidátů na sociálních sítích, úspěšné kontaktování kandidátů na nejobtížnější pozice a jak si vyladit LinkedIn a Facebook profil pro potřeby náboru (Recruitmentacademy, 2019).

Po absolvování tohoto kurzu by měla personální manažerka za úkol, předat veškeré informace z kurzu personálnímu oddělení a přeorganizovat práci. Takový styl náboru se může zdát náročnější, ale rozhodně může být o to efektivnější.

Zpřísnění podmínek pro přijetí kandidáta z referenčního programu

Doposud všichni kandidáti, kteří byli doporučeni, byli přijati. Personalisté předpokládají, že ten, kdo kandidáta doporučil, věří, že má požadované znalosti pro danou pozici, a proto je takový kandidát automaticky přijat. Personální oddělení telefonicky kontaktuje uchazeče a rovnou se domluví na nástupních podmínkách. Každopádně ne vždy je doporučení objektivní a ten, kdo danou osobu doporučil, ji zná po pracovní stránce. Proto by bylo vhodné, kdyby proběhl s doporučeným uchazečem, krátký pohovor, během kterého by uchazeč vyplnil test, aby si společnost dokázala udělat představu o jeho schopnostech. Pokud je kandidát přijat na danou pozici, tak referenční osoba získá po jeho zkušební době odměnu za doporučení. Jelikož se jedná, o vysoké finanční odměny je dále navrženo, aby tyto odměny byly vypláceny po jednoročním působení doporučené osoby ve společnosti. Toto opatření vyplývá z vysoké fluktuace.

Jak zobrazuje následující tabulka, výše vyplacené odměny by zůstala stejná. Změna spočívá ve vyplacení odměny až po jednoročním působení ve společnosti, což by vedlo k méně častému vyplacení odměn a ke snížení nákladů pro zaměstnavatele.

Tabulka 13: Náklady zaměstnavatele na vyplacení odměn (Zdroj: vlastní zpracování)

Obsazovaná pozice	Vyplacená odměna [Kč]	Náklady zaměstnavatele [Kč]
AP admin	15 000	20 100
AP specialista	50 000	67 000

Upravení obsahu inzerátů na webových stránkách a portálu Jobs.cz

Během dotazníkového šetření většina respondentů uvedla, že po přečtení inzerátu některé informace nebyly zcela jednoznačně vysvětleny, proto se doporučuje, aby byl upraven obsah inzerátu jak na webových stránkách společnosti, tak na pracovním portálu Jobs.cz.

Po zanalyzování současně vyvěšených inzerátů jsou některé informace velmi obecně napsané, chybí specifikace a některé náležitosti, které jsou pro uchazeče důležité.

Např.: společnost uvádí, že mezi požadavky patří počítačové schopnosti, ale nevypíše, se kterými programy bude uchazeč pracovat. Co se týká náplně práce, tak je uvedeno, že zaměstnanec bude dělat kompletní účetní činnosti. Namísto toho může společnost pro lepší představu nejčastější účetní úkony vypsát. Dále chybí v inzerátu část, kdy společnost uvádí, co zájemci nabízí např. benefity. Na místo AP Specialisty by měla být vyžadována praxe apod. Detailní informace pomohou uchazečům udělat si reálnou představu o náplně práce a poté bedlivě zváží, zda odpovědět či ne. To by vedlo jak k více kvalifikovaným uchazečům, tak k redukci zájemců a usnadnilo by to práci personálnímu oddělení. Po přečtení inzerátu je důležité, aby zájemci věděli, co se od nich čeká a co čeká je.

Po konzultaci s personální manažerkou byl inzerát upraven na následující podobu:

About us:

We are a world-leading provider of sustainable productivity solutions with more than 145 years of experience. Our innovative products and services include compressors, vacuum solutions, generators, pumps, power tools and assembly systems. Our clients and techs are our partners and we strive to create a relationship built on trust and satisfaction for all parties involved. Our customers are located all over the world and global reach spans about 180 countries.

Job description:

The Accounts Payable Specialist is responsible for complete A/P functions plus other general accounting duties according to established policies and procedures. The AP Specialist handles the processing and payment of vendor invoices and expense reimbursements.

Essential duties & responsibilities:

- Prepare and process electronic payable files between various firm systems into the financial system and troubleshoots errors.
- Match invoices received to applicable purchase orders accurately and timely.
- Balance vendor statements.
- Create more efficient methods or procedures to enhance AP processes.
- Assists in month-end closing.

- Codes such items as invoices, vouchers, expense reports, check requests, etc., with correct codes conforming to standard procedures to ensure proper entry into the financial system.
- Attaches the corresponding purchase orders to incoming invoices with all supporting documentation.

Requirements:

- Advanced knowledge of Excel; proficient with other Microsoft Office applications.
- Strong written and verbal communications skills in English (minimum B2 level).
- Experience with ERP systems; SAP, IMAP, ICE or similar financial software preferred.
- Minimum of one year experience in high volume accounts payable department.

Behavioral competencies:

- Excellent attention to detail and ability to execute through to completion.
- Strong problem-solving skills, documentation skills, research and resolution skills, data analysis and multi-tasking skills.
- Work under pressure, meet deadlines, and be flexible in working on multiple projects simultaneously.

We offer:

paid time off, life insurance, pension credit, wellness program, flexible schedule and work hours, regular teambuildings, relax room, multisport card, retirement savings, free fruits and beverage.

Dalším návrhem, který souvisí s inzeráty na pracovním portále Jobs.cz je změna zakupovaných variant. Tato změna vyplynula z nedostatečného počtu inzerátů v současných variantách, což vede k častějšímu zakoupení jednotlivých variant a vyšším nákladům.

Následující tabulka zobrazuje ceny navržených variant na Jobs.cz k 1. 1. 2019. Pro inzeráty na hlavní pracovní poměr, byla vybrána varianta označená jako Kombi 20, tzn.

20 inzerátů bez časového omezení na Jobs.cz nebo 40 na Prace.cz. Pro brigádnické pozice byla zvolena varianta Standard 60, která umožňuje zveřejnit 60 poptávek bez časového omezení. V navržené variantě došlo ke zvýšení počtu zveřejněných inzerátů, a jelikož nejsou časově omezeny, může je společnost využít podle potřeby. Inzeráty nemusejí být použity pouze pro finanční oddělení, ale pro veškerá volná poptávaná místa ve společnosti.

Tabulka 14: Ceny inzercí na portále Jobs.cz (Zdroj: vlastní zpracování dle jobs.cz)

Obsazovaná pozice	Varianta	Cena
AP admin (brigáda)	Standard 60	10 990 Kč
AP specialista (hlavní pracovní poměr)	Kombi 20	73 100 Kč
Celkem		84 090 Kč

I přesto, že na tento návrh je potřebné vynaložit více peněžních prostředků než na současnou variantu, která je využívána ve společnosti, je výhodnější, protože díky zvýšenému počtu inzerátů nebude docházet k tak rychlému naplnění kapacity a nutnému nákupu, dále cena za 1 inzerát bude nižší. Srovnání cen jednotlivých variant při současném stavu a při využití návrhu, zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 15: Srovnání cen za 1 inzerát (Zdroj: vlastní zpracování)

Současný stav		Návrh	
Varianta	Kč/1 inzerát	Varianta	Kč/1 inzerát
Standard 20	219,5 Kč	Standard 60	183,1 Kč
Kombi 10	4 650 Kč na Jobs.cz nebo 2 325 Kč na Prace.cz	Kombi 20	3 655 Kč na Jobs.cz nebo 1 827,5 Kč na Prace.cz

Zavedení odborného testu při pohovoru

Při pohovoru většina účastníků není testována a potom při nastoupení do společnosti je pro některé pracovní náplň překvapující. Proto je mezi návrhy zařazeno zavedení odborného testu, který posoudí profesní předpoklady. Test nebude mít takovou váhu, aby se rozhodlo pouze na základě jeho výsledku, jestli uchazeč danou práci dostane či ne, ale

může pomoci při výběru. Pozorování kandidáta při vyplňování testu však může napovědět velmi mnoho. I kdyby uchazeč test nezvládnul, hodnotí se, jak uchazeč přistupuje k danému řešení, jak přemýšlí o problémech a test pomůže posoudit, zda logika, se kterou přistupuje k řešení správná. Většina věcí, které bude zaměstnanec řešit, bude v anglickém jazyce, proto i tento odborný test by měl být v anglickém jazyce. Pomocí testu lze zároveň posoudit jak odborné znalosti, tak jazykovou vybavenost týkající se finančního odvětví.

Vytvoření testu bude přiděleno AP specialistovi. Test musí následně zkontrolovat team leader a s připomínkami se test vrátí k AP specialistovi, který provede úpravy a vytvoří finální podobu. Časovou náročnost zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 16: Časová náročnost vytvoření testu (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Časová náročnost [hod]
Příprava struktury testu AP specialistou	2
Kontrola team leaderem	1
Zpracování připomínek	1
Finální podoba	0,5
Celkem	4,5

Následující tabulka zobrazuje částku, o kterou společnost přijde, když se bude AP specialista věnovat přípravě testu namísto své každodenní pracovní náplně.

Tabulka 17: Náklady ušlé příležitosti za vytvoření testu (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědný zaměstnanec	Hrubá mzda	Superhrubá mzda	Hodinová mzda	Náklady obětované příležitosti
AP specialista	34 000 Kč	45 560 Kč	284,75 Kč	997 Kč

Celkové náklady na přípravu testu by bylo možné vyčíslit až po přičtení k nákladům obětované příležitosti, tedy k částce 997 Kč, náklady na tisk a náklady obětované příležitosti ze strany teamleadera, který se také podílí na tvorbě testu. Tyto náklady nebylo možné vyčíslit, jelikož není známa hodinová sazba teamleadera.

Ve spolupráci s AP specialistou byla vytvořena následující struktura otázek do testu:

1. Zboží dosud nebylo přijato, ale byla na něj přijata faktura s dodací podmínkou EXW, jaký bude postup?
2. Jak byste vysvětlil/a následující platební podmínky:
 - 15 days, 3% settlement discount or 30 days net,
 - EOM + 60 days,
 - direct debit,
 - immediately due.
3. Podnikatel, který vede daňovou evidenci, prvně překročí za rok 2017 limit 25 mil. Kč obratu podle zákona o DPH. V jakém roce tak bude povinen přejít na podvojný účetnictví?
4. Co znamená EDI?
5. Jak se liší kreditní faktura od běžné faktury?
6. Co je to zálohová faktura a pro koho je vhodné ji vystavit?
7. Na jaké straně pasivního rozvahového účtu se zobrazuje počáteční stav?
8. Co znamená pojem A/R down payment?
9. Jaké jsou náležitosti daňového dokladu?
10. Částky v knihách analytických účtů nemusí souhlasit s částkami obrátů a zůstatků příslušných syntetických účtů. Je toto tvrzení správné?
11. Obsahuje následující faktura všechny náležitosti, a jak byste ji zaúčtoval/a?

Rechnungsdatum 25.03.2014		EAST REPAIR INC. 485 Amsterdam Avenue New York, NY 1023	
RECHNUNGSADRESSE John Smith 2 Court Square Long Island City New York, NY 1120	LIEFERADRESSE John Smith 684 Lexington Avenue 6th Floor New York, NY 10022	KUNDEN-NR. 1742/2014 FÄLLIG AM 09.04.2014	
MENGE	BESCHREIBUNG	EINZELPREIS	GESAMTPREIS
1	Front and rear brake cables & Throttle cable	56,00	56,00
1	New set of pedal arms	182,00	182,00
3	Labor 3hrs	25,00	75,00
		Summe Netto	313,00
		Sales Tax 5.0%	15,65
		Betrag	328,65 €

Obrázek 6: Vzor faktury (Zdroj: Invoicehome, 2019)

4.2 Návrhy na zlepšení procesu adaptace

Návrhy v této části budou mít za cíl odstranit zjištěné nedostatky procesu adaptace, mezi které patří absence vědomého nastavení, řízení a vykonávání procesu adaptace, nedostatečný proces zaškolení, samostatné vykonávání činnosti téměř ihned po nastoupení do společnosti a osvojení velkého množství informací v krátké době.

Standardizace adaptačního plánu

Z důvodu toho, že není proces adaptace vědomě nastaven a každý teamleader k adaptaci přistupuje podle svého uvážení je dalším návrhem vytvoření adaptačního plánu, který by byl dodržován u zaměstnanců, kteří nikdy předtím takový druh práce nevykonávali. Zaměstnancům, kteří mají již zkušenosti na obdobné pozici, by byl tento plán upraven a pracovní adaptace by trvala kratší dobu. Tento plán bude obsahovat podrobný přehled všech činností, které musí nový zaměstnanec absolvovat. Činnosti, které musí nastat pro správnou adaptaci včetně časového harmonogramu, jsou vypsány v tabulce 18. Pro správnou adaptaci je důležité zachování pořadí činností. Jedná se především o činnosti týkající se pracovní adaptace, aby si zaměstnanec dokázal odnést co nejvíce ze získaných informací a neměl v tom zmatek. Nejvíce důležité je, aby zaměstnanec neabsolvoval odborné školení, kurzy a semináře předtím, než je seznámen se základními pracovními činnostmi a předtím, než je mu představena celková logika práce. Pokud by došlo k záměně pořadí, vedlo by to akorát ke zmatku a k nulovému přínosu pro nového zaměstnance, proto je důležité myslet i na to, kdy zaměstnanec nastupuje a kdy jsou termíny školení.

Tabulka 18: Plán adaptace (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Odpovědný zaměstnanec	Harmonogram
Základní údaje o společnosti	Personalista	1. den
Vstupní školení (BOZP, PO, IT, pracovní řád)	Externista	1. den
Sociální adaptace		od 1. dne
Celopodniková orientace	Personalista	
Seznámení s pracovištěm	Personalista	
Seznámení s kolektivem	Teamleader	
Týmový oběd	Celý tým	
Pracovní adaptace		od 1. dne
Seznámení se s mentorem a dohodnutí se na jednotlivých krocích adaptace	Mentor	1. den
Seznámení se se základními pracovními činnostmi	Kolegové	2. den
Pozorování kolegů při práci	Kolegové	od 3. dne
Školení	Zaměstnanci z pražské pobočky, teamleaderi, kolegové	od 2. týdne do 3. týdne
Instruktaž při výkonu práce	Kolegové	od 2. týdne
Konzultace, studium manuálů, podpůrných materiálů, instruktaž při výkonu práce	Mentor, kolegové	od 3. týdne
Samostatné plnění pracovních úkolů s možností konzultace	Mentor, kolegové	od 4. týdne
Ukončení řízeného procesu adaptace a zhodnocení	Mentor, mentorovaný, teamleader	na konci 3. měsíce

Přidělení mentora

Jednou z možností, která by mohla vést k odstranění problému nedostatečného procesu zaškolení, je přidělení mentora každému novému zaměstnanci. Mentor by pocházel z prostředí organizace, kterého by vybral teamleader podle vlastního uvážení. Teamleader by měl zhodnotit při výběru mentora jeho odbornost, časovou vytíženost, schopnosti a osobní vlastnosti. Mentor by řídil proces celého zaučení, předával své zkušenosti, poskytoval rady, zadával úkoly novému zaměstnanci a pomáhal mu s řešením, dále by mentor působil jako vzor chování, kterým by se mohl nový zaměstnanec inspirovat. Na zaučení nového zaměstnance se budou podílet kromě mentora i další členové týmu, kteří budou pomáhat s rutinními úkoly.

Po uplynutí jednoho měsíce by proběhla kontrola průběhu procesu pracovní adaptace. Kontrola by byla provedena prostřednictvím krátkého dotazníku nebo rozhovoru nového zaměstnance s teamleaderem. Cílem této kontroly by bylo zhodnocení spolupráce a přínos mentora pro mentorovaného. Podle úrovně přínosu by byl mentor odměněn, jak zobrazuje následující tabulka. Výše odměny by byla počítána z hrubé mzdy za 1 měsíc mentoringu. Odměna slouží jako motivační faktor pro mentora, aby vykonával svoji práci svědomitě a efektivně. Po vyhodnocení spolupráce se buď bude pokračovat ve stejném složení anebo dojde k výměně mentora.

Tabulka 19: Výše odměny za mentoring podle ohodnocení ze strany mentorovaného (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyhodnocení ze strany mentorovaného	Výše odměny za mentoring
Mentor se věnoval zaměstnanci s maximálním úsilím a všechny potřebné informace k vykonávání činností se dozvěděl od svého mentora.	15 %
Mentor byl velmi nápomocen a většinu informací předal novému zaměstnanci.	10 %
Mentor byl nápomocen, ale většinu informací si nový zaměstnanec musel vyhledat z jiných zdrojů.	5 %
Mentor se vůbec nevěnoval novému zaměstnanci.	0 %

Následující tabulka zobrazuje náklady při vyplacení určité výše odměny. Mentorem může být pracovník pouze ze skupiny AP specialistů, jehož průměrná měsíční mzda je 34 000 Kč. Od této částky se odvíjí následující hodnoty v tabulce 20.

Tabulka 20: Náklady zaměstnavatele za mentoring (Zdroj: vlastní zpracování)

Odměna	Výše odměny [Kč]	Hrubá mzda [Kč]	Náklady za zaměstnance s vyplacenou odměnou [Kč]	Náklady za zaměstnance bez vyplacené odměny [Kč]	Rozdíl v nákladech [Kč]
15 %	5 100	34 000	52 400	45 600	6 800
10 %	3 400	34 000	50 200	45 600	4 600
5 %	1 700	34 000	47 900	45 600	2 300
0 %	0	34 000	45 600	45 600	0

Tabulka 20 uvádí, o kolik se zvýší náklady, které bude muset zaměstnavatel uhradit po vyplacení určité výše odměny. Nejdříve se vyčíslila výše odměny stanovenými procenty z hrubé mzdy. Poté byla k hrubé mzdě přičtena výše odměny a tato hodnota byla navýšena o sociální (25 %) a zdravotní pojištění (9 %). Výsledky jsou uvedeny ve sloupci náklady zaměstnance s vyplacenou odměnou. V případě neexistence motivačního odměňování je hrubá mzda navýšena pouze o sociální a zdravotní pojištění, jak zobrazuje sloupec náklady zaměstnance bez vyplacené odměny. Poslední sloupec tabulky představuje rozdíl mezi náklady s vyplacenou odměnou a náklady bez vyplacené odměny.

Časová náročnost pro mentora bude individuální a bude se odvíjet od domluvy mezi mentorovaným a mentorem.

Vytvoření manuálu pro pozici AP admin a AP specialista

V současnosti společnost nemá vytvořen jednotný soubor s potřebnými informacemi o procesování, proto zaměstnanci mají při výkonu své práce otevřené různé materiály z různých zdrojů. Většinou používají své zápisky ze školení, u toho mají otevřené emaily s aktuálními pokyny a soubory MS Excel, které obsahují seznamy účtů, kódů, vendorů a PO čísel. Proto dalším nástrojem, který by pomohl usnadnit a zrychlit práci nejen novým zaměstnancům je vytvoření manuálu, který by obsahoval veškeré informace, které

jsou potřebné k procesování. Příručka by byla vytvořena pro každý stát, jelikož procesování je u každého státu zcela odlišné. Veškeré informace by byly zpracovány jako doposud v anglickém jazyce.

Tabulka 21: Časová náročnost tvorby manuálu pro 1 vlnu (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Doba trvání [pracovní dny]
Konzultace nového obsahu manuálu	0,25
Sběr aktuálních informací	0,5
Vložení informací do jednotlivých záložek v MS Excel včetně nastavení funkcí v MS Excel	5
Jednotná vizualizace u všech manuálů	1
Časová náročnost celkem	6,75

Jelikož je nutné udělat manuál pro každý stát zvlášť, tvorba manuálu by byla přidělena AP specialistům za každou vlnu, protože mají nejlepší přístup k informacím. Z toho plyne, že tvorbu manuálu budou mít na starost 2 zaměstnanci. Tyto manuály by byly společné jak pro AP adminy, tak AP specialisty s tím rozdílem, že AP admini by nepoužívali záložku NON-PO invoices.

Po konzultaci s manažerem se došlo k závěru, že by bylo vhodné zaměstnance, kteří se ujmou vytvoření manuálů, finančně motivovat, aby byla práce odvedena kvalitně, a to formou hrubé odměny ve výši 6 000 Kč / 1 manuál. Celkem budou vytvořeny 2 manuály, a to pro státy 1. vlny a 2. vlny, tzn., bude vyplacena celkem odměna ve výši 12 000 Kč. K těmto nákladům, je nutné ještě přičíst náklady, které vzniknou důsledkem toho, že zaměstnanec nevykonával každodenní pracovní činnost, ale musel upřednostnit jiný úkol. Tyto náklady se vypočítají tak, že se vynásobí hodinová mzda a doba, po kterou se zaměstnanec věnoval tvorbě manuálu. Manuály budou umístěny na veřejném elektronickém uložišti, který je dostupný pro všechny zaměstnance, tudíž nepřipadají v úvahu náklady na tisk. Náklady obětované příležitosti na tvorbu manuálů jsou vyjádřeny v následující tabulce.

Tabulka 22: Náklady obětované příležitosti na tvorbu manuálu (Zdroj: vlastní zpracování)

Odpovědný zaměstnanec	Hrubá mzda [Kč]	Superhrubá mzda [Kč]	Hodinová mzda [Kč]	Náklady obětované příležitosti [Kč]
AP specialista	34 000	45 560	284,75	15 377

Tabulka 23 vyčísluje náklady zaměstnavatele za vyplacení odměny.

Tabulka 23: Náklady zaměstnavatele za vyplacení odměny (Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Fixní odměna [Kč]	Superhrubá mzda [Kč]
AP specialista	6 000	8 040

Celkové náklady na tvorbu jednoho manuálu činí 23 417 Kč. Tato částka je složena z nákladů obětované příležitosti a nákladů zaměstnavatele za vyplacení odměny tzn. 15 377 + 8 040.

Manuál by byl vytvořen v MS Excel, jehož součástí by byly záložky uvedené v tabulce 24.

Tabulka 24: Záložky v manuálu a jejich obsah (Zdroj: vlastní zpracování)

Název záložky	Obsah záložky
General data	Kód, název, adresa společnosti, VAT číslo, číslo bankovního účtu.
Contact persons	Jméno kontaktní osoby, funkce, kontakt na zástupce.
Invoice processing	Pokyny týkající se procesování příchozích faktur, pravidla, výjimky, typy faktur a návod, jak je zpracovat.
PO	Seznam limitních a nelimitních PO čísel. U limitních čísel bude uvedena částka, na kterou se PO vytvořilo a z jaké části je PO využito. Součástí bude kontakt na toho, kdo PO vytvořil.
NON – PO	Seznam vendorů, kteří nepoužívají PO čísla.
Taxes	Sazby a kódy daní s vysvětlením specifikace.
Coding of costs	Seznam účtů a nákladových center pro kódování nákladů
Payment methods	Zkratky platebních metod s vysvětlením specifikace.
Payment terms	Seznam vendorů a jejich sjednaných platebních podmínek.
Vocabulary	Seznam odborných termínů s překladem do angličtiny.

Školení

Cílem tohoto návrhu je odstranit nedostatečný proces zaškolení. Následující tabulka bude specifikovat harmonogram, zaměření, přínos školení a pozici školitele. Návrh může být použit samostatně anebo může být součástí adaptačního plánu.

Školící proces by byl rozvržen do 5 dnů, přičemž je důležité zachovat pořadí z důvodu návaznosti jednotlivých školení.

Tabulka 25: Návrh školení (Zdroj: vlastní zpracování)

Den	Zaměření	Přínos	Školitel
1.	Softwary (SAP, IMAP, ICE)	Přehled o používaných softwarech, jejich funkcích a propojenosti.	IT zaměstnanec
2.	Logika procesování	Základní informace o procesování.	Teamleader
3.	Rozdělení PO a NON PO	Náležitosti faktur s PO a NON PO, jak je poznat a postup procesování.	Kolegové
4.	Kódy daní, platební podmínky a metody	Vysvětlení jednotlivých zkratk a za jakých okolností se používají.	Zaměstnanci z pražské pobočky
5.	Nejčastější situace a výjimky při procesování	Praktické rady z praxe.	Kolegové

K nákladům na školení ze strany zaměstnanců brněnské pobočky, se řadí náklady na tisk materiálů a náklady obětované příležitosti. Tyto náklady nebylo možné vyčíslit, jelikož nejsou známy hodinové sazby přidělených pracovníků.

Každý školitel připraví elektronickou prezentaci a na začátku školení vytištěnou prezentaci rozdá účastníkům školení, aby si mohli zapisovat poznámky.

V případě vedení školení ze strany zaměstnance z pražské pobočky činí cena za školení 9 800 Kč. Náklady na dopravu jsou zpracovány v softwaru GLX Profi a jsou zobrazeny na následujících obrázcích.

* Vyúčtování = únor Zálohy Etapy pracovní cesty Výdaje Stravné Náhrady Vyúčtování Poznámky										
	Datum	Doba	Počet hod	Stravné	Snída	Obid	Večeře	Krátit %	Uprav. str	Úprav
1	06.03.19	12.50	12.50	150.00	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35	97.50	<input type="checkbox"/>

Obrázek 7: Stravné (Zdroj: vlastní zpracování dle GLX Profi)

* Vyúčtování = únor Zálohy Etapy pracovní cesty Výdaje Stravné Náhrady Vyúčtování Poznámky						
	Typ	Km	Sazba	Skutečná	Náhrada	Úprava
1	Základní	462	4.10	<input type="checkbox"/>	1,894.20	<input type="checkbox"/>
2	PHM	462	31.50	<input checked="" type="checkbox"/>	862.99	<input type="checkbox"/>

Obrázek 8: Náhrady (Zdroj: vlastní zpracování dle GLX Profi)

* Vyúčtování = únor Zálohy Etapy pracovní cesty Výdaje Stravné Náhrady Vyúčtování Poznámky						
	Mina	Záloha	Výdaje	Stravné	Náhrada	Celkem
1	KC	0.00	0.00	97.50	2,757.19	2,855.00
						0.31

Obrázek 9: Celkové vyúčtování (Zdroj: vlastní zpracování dle GLX Profi)

Celkové náklady na školení od zaměstnance z pražské pobočky se skládají z ceny školení a nákladů na dopravu tzn. $9\,800 + 2\,855 = 12\,655$ Kč.

Tabulka 26 zobrazuje čas potřebný na přípravu materiálů.

Tabulka 26: Časová náročnost přípravy jednotlivých školení (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměření školení	Čas potřebný pro přípravu materiálů [hod]
Softwaru (SAP, IMAP, ICE)	4
Logika procesování	3
Rozdělení PO a NON PO	2
Kódy daní, platební podmínky a metody	4
Nejčastější situace a výjimky při procesování	5

Shrnutí návrhů

Následující tabulka obsahuje přehled zjištění, která vyplývají z určitých nedostatků ve společnosti a možná řešení těchto situací.

Tabulka 27: Přehled negativních zjištění a jejich návrh řešení (Zdroj: vlastní zpracování)

Zjištění	Návrh řešení
Nejednoznačné informace v inzerátech.	Upravení obsahu inzerátu.
Nedostatečné vysvětlení pracovní náplně.	Zavedení účasti teamleaderů při pohovoru.
Chybějící ověření znalostí uchazeče.	Zavedení odborného testu při pohovoru.
Proces adaptace není vědomě nastaven a řízen.	Standardizace adaptačního plánu.
Nedostatečný proces zaškolení.	Přidělení mentora, školení, vytvoření manuálu.
Samostatné vykonávání činnosti téměř ihned po nastoupení do společnosti.	Standardizace adaptačního plánu.
Osvojení velkého množství informací v krátké době.	Přidělení mentora, vytvoření manuálu, školení.
Automatické přijetí kandidátů, kteří byli doporučení.	Zpřísnění podmínek pro přijetí kandidáta z referenčního programu.
Pasivní role personálního oddělení.	Rozšíření činnosti personálního oddělení.
Neefektivní spolupráce s personální agenturou.	Ukončení spolupráce s personální agenturou.

4.3 Seřazení návrhů podle priorit

V předchozí kapitole, bylo představeno celkem 10 návrhů, které mohou vést ke zlepšení procesu výběru zaměstnanců a procesu adaptace. Jelikož jsou návrhy časově náročné a pravděpodobně společnost nevyužije všechny je součástí této kapitoly seřazení návrhů od nejvyšší priority po nejmenší a jsou uvedeny důvody, proč právě byla výše priority, přiřazena, k jakému návrhu. Návrhy jsou rozděleny do dvou skupin a ke každé skupině se bude přistupovat samostatně při přiřazování priorit.

Nejprve jsou seřazeny od nejvyšší priority návrhy na zlepšení procesu výběru zaměstnanců:

1. Rozšíření činnosti personálního oddělení

Tomuto návrhu byla přiřazena nejvyšší priorita, protože personální oddělení plně nevyužívá svůj potenciál, zapojuje se pouze pasivně, a to má dopad na celou společnost. Je nutné plně využít schopnosti a sílu personálního oddělení a zamyslet nad novými technikami moderního náboru a osvojit si je. O úspěchu společnosti rozhodují zaměstnanci a personální oddělení by mělo být zprostředkovatelem těchto zaměstnanců. Proto by se personální oddělení mělo aktivně zapojit a podniknout kroky, které povedou k zajištění těch nejlepších budoucích zaměstnanců.

2. Zavedení účasti teamleaderů při pohovoru

Teamleadeři nejvíce znají obsazovanou pozici a dokáží odpovědět na specifické otázky týkající se pracovní pozice, které mohou uchazeči usnadnit představu o pozici a následné rozhodování. Nástupní den tak nemusí být pro uchazeče překvapením, proto se tento návrh řadí také mezi prioritní.

3. Upravení obsahu inzerátu na webových stránkách a portálu Jobs.cz

Tomuto návrhu byla přiřazena třetí nejvyšší priorita, protože skrz inzerát dochází k prvnímu kontaktu mezi uchazečem a společností. Uchazeč si vytváří obraz o společnosti a dané pozici a rozhoduje se, zda odpovědět či ne. Kvalitní inzerát vede jak k více kvalifikovaným uchazečům, tak k redukci zájemců a usnadnilo by to následnou práci personálnímu oddělení.

4. Zpřísnění podmínek pro přijetí kandidáta z referenčního programu

Tento návrh má nejvyšší prioritu z finančního hlediska. Z důvodu vysoké fluktuace ve společnosti není možné, aby po zkušební době nového zaměstnance byla vyplacena vysoká odměna tomu, kdo zaměstnance doporučil. Vede to, akorát k vysokým výdajům, nemá to motivační dopad a inflaci to také nesníží.

5. Zavedení odborného testu při pohovoru

Tomuto návrhu byla přidělena nižší priorita, protože se nelze rozhodnout o výběru kandidáta pouze na základě výsledku jednoho testu. Test neodhalí veškeré schopnosti, spíš by pomohl poznat, jak uchazeč přistupuje k danému řešení, jak přemýšlí o problémech a pomůže posoudit, zda logika, se kterou přistupuje k řešení, je správná.

6. Ukončení spolupráce s personální agenturou

Tomuto návrhu byla přiřazena nejmenší priorita, jelikož personální agentura významným způsobem neovlivňuje nábor a výběrové řízení. Je to z toho důvodu, že doporučí pouze okolo 2 kandidátů na volnou pozici a odměna za přijetí uchazeče doporučeným personální agenturou je vyplacena pouze v případě, že uzavře pracovní smlouvu s kandidátem. Neplatí se žádná fixní částka za její služby. Proto by to nemělo mít velké následky, pokud společnost XY ukončí spolupráci s personální agenturou okamžitě nebo např. za 3 měsíce.

Následuje seřazení návrhů na zlepšení procesu adaptace:

1. Standardizace adaptačního plánu

Za návrh s nejvyšší prioritou je považována standardizace adaptačního plánu, protože pokud je plán nastaven správně, plní velmi důležité funkce např.: pomáhá ve vytvoření pozitivního přístupu zaměstnance ke společnosti již od prvního dne nebo snižuje pravděpodobnost odchodu zaměstnance. Dále by pomohl odstranit zmatek, který panuje při nastoupení nového zaměstnance do společnosti XY a nastolil tak řád, což by bylo přínosné pro všechny zaměstnance.

2. Vytvoření manuálu pro pozici AP admin a AP specialista

Tento návrh je zhodnocen jako druhý nejdůležitější. Mezi jeho výhody patří použitelnost pro všechny zaměstnance, shromáždění všech informací na jednom místě, a to by vedlo ke zrychlení práce. Noví zaměstnanci ocení, že se nebudou muset ptát na základní věci kolegů, protože vše bude obsaženo v manuálu a budou mít čas si vše dohledat a ujistit se o správnosti svého řešení.

3. Školení

Školení je na začátku důležité a bylo by vhodné jej nevynechat. Pokud by se však dospělo ze strany společnosti k jinému názoru, mohou informace, které by nový zaměstnanec získal ze základního školení, vynahradit kolegové a manuály. Pokud by bylo na začátku vynecháno, neznamená to, že se zaměstnanec už žádného školení účastnit nebude. Později jsou školení velmi častá, protože v oblasti účetnictví dochází pravidelně ke změnám a je nutné těmto změnám přizpůsobit procesy a naučit se je.

4. Přidělení mentora

Nelze říci, že přidělení mentora je nedůležité a zbytečné, ale mentora mohou nahradit kolegové. Z dotazníku vyplynulo, že již v současnosti kolegové ochotně pomáhají novým zaměstnancům při zaučování. Proto byla tomuto návrhu přiřazena nejmenší priorita.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření, která by ve vybrané společnosti vedla k zefektivnění procesů v oblasti získávání, výběru, adaptace zaměstnanců a ke snížení flukuačních tendencí. Pro získání potřebných informací byla využita kvantitativní i kvalitativní výzkumná strategie, a to dotazníkové šetření, interview s personální manažerkou a systematické pozorování pracovního pohovoru. Pro zpracování statistických údajů byly využity interní dokumenty společnosti. Diplomová práce obsahuje teoretickou, analytickou a návrhovou část.

V první části práce byl zpracován teoretický základ potřebný pro porozumění výsledků uvedených v praktické části. Klíčovými tématy byly problematika personální práce a s ní spojené řízení lidských zdrojů a personální controlling, dále následovala kapitola o výběru zaměstnanců, procesu adaptace a kultuře organizace.

Analytická část byla tvořena charakteristikou analyzované společnosti, popisem metod získávání pracovníků, průběhem samotného procesu výběru zaměstnanců a analýzou adaptačního procesu ve společnosti. Dále byla věnována pozornost interpretaci výsledků výzkumu.

Při popisu společnosti, bylo zjištěno, že společnost má zdravě nastavenou kulturu, při vyhledávání nových zaměstnanců čerpá jak ze svých řad, tak z vnějších zdrojů. Mezi nejčastější metody výběru zaměstnanců ve společnosti XY patří inzerce na pracovním portálu Jobs.cz a webových stránkách společnosti, doporučení a ústní dotaz a spolupráce s personální agenturou. Společnost ohrožuje vysoká míra odchodu zaměstnanců, která činí 18,52 % k 1. 1. 2019. Průměrná míra přežití je 59 %, což znamená, že více než polovina zaměstnanců, kteří byli přijati v kterémkoliv roce, v podniku zůstala.

Z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo několik nedostatků, na které jsou dále v návrhové části hledána řešení. K nedostatkům v procesu výběru zaměstnanců, patří nejednoznačnost informací v inzerátech, automatické přijetí doporučených kandidátů, nedostatečná délka pohovoru na řádné zanalyzování uchazeče a popis pracovní náplně, pasivní role personálního oddělení, nevyužití sociálních sítí při hledání vhodných uchazečů, neefektivní spolupráce s personální agenturou.

Mezi nedostatky v procesu adaptace se řadí absence vědomého nastavení, řízení a vykonávání procesu adaptace, nedostatečný proces zaškolení, samostatné vykonávání činnosti novým pracovníkem téměř ihned po nastoupení do společnosti a osvojení velkého množství informací v krátké době.

V poslední, návrhové části, byla zpracována opatření, která pomohou odstranit zjištěné nedostatky a povedou ke zlepšení situace společnosti v oblasti získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Mezi návrhy týkající se oblasti výběru zaměstnanců patří zavedení účasti teamleaderů při pohovoru, ukončení spolupráce s personální agenturou a rozšíření činnosti personálního oddělení, zpřísnění podmínek pro přijetí kandidáta z referenčního programu, upravení obsahu inzerátu na webových stránkách a portálu Jobs.cz a zavedení odborného testu při pohovoru. Mezi návrhy týkající se samotného procesu adaptace bylo zvoleno vytvoření manuálu pro pozici AP admin a AP specialista, přidělení mentora, standardizace adaptačního plánu a školení.

Společnost pravděpodobně nevyužije všechny návrhy, proto byly návrhy dále seřazeny od nejvyšší priority po nejmenší a jsou uvedeny důvody, proč právě byla výše priority přiřazena, k jakému návrhu.

Nejvyšší prioritou ze skupiny návrhů na zlepšení procesu výběru zaměstnanců byla přidělena návrhu, týkající se rozšíření činnosti personálního oddělení. Je to z toho důvodu, že personální oddělení plně nevyužívá svůj potenciál, zapojuje se pouze pasivně, a to má dopad na celou společnost. Záměrem tohoto návrhu je představit nové techniky vyhledávání a oslovování zaměstnanců na sociálních sítích, které by vedly ke zvýšení produktivity, obsazení více pozic a pomohly získat výhodu nad konkurencí prostřednictvím zvoleného kurzu.

Za návrh s nejvyšší prioritou, patřící do skupiny návrhů na zlepšení procesu adaptace byla zvolena standardizace adaptačního plánu, protože chybné kroky během procesu adaptace ze strany společnosti mohou vést k tomu, že se nový zaměstnanec adaptuje jen z části anebo vůbec, což se může projevit špatnou pracovní morálkou, lhostejností, pasivitou, izolovaností nebo flukтуаčními tendencemi. Je to pro obě strany frustrující situace a také nezanedbatelná finanční a časová ztráta pro zaměstnavatele. Proces adaptace ve společnosti XY není nijak vědomě nastaven a řízen, proto byla tomu návrhu přidělena nejvyšší prioritou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALTAXO. Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. *Altaxo.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidských-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BLÁHA, Jiří a kolektiv autorů. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-8.

CREATE AN INVOICE. Free invoice templates available. *Invoicehome.com* [online]. 2018 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <https://invoicehome.com/#templates>

DUBOIS, David D., William J. ROTHWELL, Deborah Jo King STERN a Linda K. KEMP. *Competency-based human resource management*. Davies-Black Publishing, 2004. 291 s. ISBN 0891061746.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GUEST, David E. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review* [online]. 2004, **53**(4), 541-555 [cit. 2018-09-22]. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x. ISSN 0269994X.

Dostupné z:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=334dd84a-4a60-4a03-8796-f8a6da1ae3bf%40sessionmgr4008>

HALBRŠTÁT, Jiří, 2018. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. *LOGISTIKA* [online]. 2018 [cit. 2018-09-14]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

CHOUHAN, Vikram Singh a Srivastava SANDEEP, 2014. Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management* [online]. 16(1), 14-22 [cit. 2018-08-10]. ISSN 23197668. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Sandeep_Srivastava9/publication/269791910_Understanding_Competencies_and_Competency_Modeling_-_A_Literature_Survey/links/57fdbea308ae6750f80665fe/Understanding-Competencies-and-Competency-Modeling-A-Literature-Survey.pdf

KADLEC, Josef, 2014. Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu. *HRMIXER* © [online]. [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu>

KASPER Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-8613157-2.

KIMSEY-HOUSE, Henry a kol. *Ko-aktivní koučink: transformace firem, změna a osobní růst*. Praha: Synergie, 2017. 206 s. ISBN 978-80-7370-394-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOENE, Bas A.S., Ad L. W. VOGELAAR a Joseph L. SOETERS. Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*[online]. 2002, 13(3), 193-215 [cit. 2018-07-27]. ISSN 10489843.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vydání. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ, 2014. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online]. 19(1), 114-120 [cit. 2018-07-26]. ISSN 1582-6384.

Dostupné

z:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/detail/detail?vid=11&sid=639a6a39-95ae-4bbb-bccc-8de46f100f68%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=95267651&db=a9h>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

OLUTOSIN, Oluyemi oluwole. Effect of outsourcing on organizational performance in banking industry in nigeria. *Clear International Journal of Research in Commerce* [online]. 2013, 4(2), 51-58 [cit. 2018-08-07]. ISSN 22494561.

RAGUŽ, Ivona Vrdoljak a Senka Borovac ZEKAN, 2017. Organizational culture and leadership style: key factors in the organizational adaptation process. *Ekonomski Vjesnik* [online]. 30(1), 209-219 [cit. 2018-07-26]. ISSN 0353-359X. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=639a6a39-95ae-4bbb-bccc-8de46f100f68%40sessionmgr4007>

RECRUITMENT ACADEMY. Talent sourcing. *Recruitment academy.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.recruitmentacademy.cz/otevrene-kurzy/talent-sourcing>

ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8.

SCHEIN, H. Edgar. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis 1969. 161 s.

STÝBLO Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357627-1

SURVIO. Tvorba dotazníků. *Survio.com* [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A/R	accounts receivable
AP admin	accounts payable administrator
AP specialist	accounts payable specialist
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPC	dohoda o pracovní činnosti
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EDI	electronic data interchange
EOM	end of the month
EXW	ex works
IT	informační technologie
KČ	Koruna česká
např.	například
NON – PO	non purchase order
PO	purchase order
SAP	systems - applications - products in data processing
tzv.	takzvaný

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věk respondentů.....	53
Graf 2: Délka pracovního poměru	54
Graf 3: Způsob dozvědění se o inzerátu	54
Graf 4: Srozumitelnost informací z inzerátu.....	55
Graf 5: Srovnání informací zjištěných na pohovoru a reality.....	56
Graf 6: Délka trvání ústního pohovoru	56
Graf 7: Obdržení informací o společnosti.....	60
Graf 8: Obdržení adaptačního plánu	61
Graf 9: Dodržení postupu adaptačního plánu	62
Graf 10: Přidělení patrona.....	62
Graf 11: Účast na vzdělávacích aktivitách	63
Graf 12: Hodnocení procesu zaškolení	64
Graf 13: Zájem nadřízeného během zkušební doby	64
Graf 14: Seznámení s ostatními zaměstnanci	65
Graf 15: Samostatné plnění pracovních povinností	65
Graf 16: Ztotožnění se s organizační kulturou.....	66
Graf 17: Zhodnocení vlastního výkonu	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Personální činnosti	14
Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	15
Obrázek 3: Nástroje personálního controllingu	18
Obrázek 4: Proces získávání zaměstnanců	19
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti XY	42
Obrázek 6: Vzor faktury	81
Obrázek 7: Stravné.....	89
Obrázek 8: Náhrady	89
Obrázek 9: Celkové vyúčtování.....	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet zaměstnanců podle vln a uzavřené smlouvy	43
Tabulka 2: Ceny inzercí na portále Jobs.cz	46
Tabulka 3: Odměny za doporučení	47
Tabulka 4: Odměny za přijetí uchazeče doporučeným personální agenturou	48
Tabulka 5: Analýza míry přežití	52
Tabulka 6: Způsoby testování znalostí a dovedností	57
Tabulka 7: Výčet skutečností, které se líbily respondentům při pohovoru	58
Tabulka 8: Výčet skutečností, které se nelíbily respondentům při pohovoru	59
Tabulka 9: Dodržení postupu adaptačního plánu	61
Tabulka 10: Výčet nejtěžších činností při zaučování	68
Tabulka 11: Výčet nejvíce nápomocných skutečností při adaptaci	68
Tabulka 12: Přehled negativních a pozitivních zjištění	73
Tabulka 13: Náklady zaměstnavatele na vyplacení odměn	76
Tabulka 14: Ceny inzercí na portále Jobs.cz	79
Tabulka 15: Srovnání cen za 1 inzerát	79
Tabulka 16: Časová náročnost vytvoření testu	80
Tabulka 17: Náklady ušlé příležitosti za vytvoření testu	80
Tabulka 18: Plán adaptace	83
Tabulka 19: Výše odměny za mentoring podle ohodnocení ze strany mentorovaného ..	84
Tabulka 20: Náklady zaměstnavatele za mentoring	85
Tabulka 21: Časová náročnost tvorby manuálu pro 1 vlnu	86
Tabulka 22: Náklady obětované příležitosti na tvorbu manuálu	87
Tabulka 23: Náklady zaměstnavatele za vyplacení odměny	87
Tabulka 24: Záložky v manuálu a jejich obsah	87
Tabulka 25: Návrh školení	88
Tabulka 26: Časová náročnost přípravy jednotlivých školení	89
Tabulka 27: Přehled negativních zjištění a jejich návrh řešení	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Souhrn odpovědí na otevřené otázky z dotazníku.....	i
Příloha 2: Souhrn otázek a odpovědí z rozhovoru s personální manažerkou	xix
Příloha 3: Struktura dotazníku	xxiii

Jak byly testovány Vaše znalosti a dovednosti během pohovoru?

Odpověď respondenta 1: „*Nijak.*“

Odpověď respondenta 2: „*Zkoušeli mě z jazyků, které jsem měl napsané v CV, takže mi proklepli angličtinu a švédštinu.*“

Odpověď respondenta 3: „*Jazykové dovednosti – angličtina a němčina.*“

Odpověď respondenta 4: „*Nijak. Pouze ústně jsem odpovídala na otázky.*“

Odpověď respondenta 5: „*Znalosti byly testovány pomocí rozhovoru, kdy personalista zjišťoval mé dovednosti získané v praxi.*“

Odpověď respondenta 6: „*Nijak.*“

Odpověď respondenta 7: „*Zkoušeli jen mé jazykové znalosti.*“

Odpověď respondenta 7: „*Nijak jsem testován nebyl. Neproběhl žádný test.*“

Odpověď respondenta 8: „*Rozhovor v angličtině a v dalším cizím jazyce.*“

Odpověď respondenta 9: „*Nebylo žádné zkoušení.*“

Odpověď respondenta 10: „*Hlavně jazyky byly testovány pomocí rozhovoru.*“

Odpověď respondenta 11: „*Zkušenosti z předešlých prací.*“

Odpověď respondenta 12: „*Zkušenosti z předešlých prací.*“

Odpověď respondenta 13: „*Znalostní test přímo na pohovoru, který se týkal účetnictví.*“

Odpověď respondenta 14: „*Písemný test, který byl zaměřen na zákonitosti účetnictví.*“

Odpověď respondenta 15: „*Vůbec jsem nebyl testován. Z ničeho mě nezkoušeli.*“

Odpověď respondenta 16: „*Vůbec.*“

Odpověď respondenta 17: „*Test obsahující komplexní účetní případ a dále několik oddělených účetních případů.*“

Odpověď respondenta 18: „*Přijali mě, protože jsem měl doporučení od kamaráda. Nějak mě netestovali. Krátký, příjemný pohovor to byl.*“

Odpověď respondenta 19: „*Vůbec mě netestovali na nějaké znalosti a praxi.*“

Odpověď respondenta 20: „*Byl jsem přijat na základě doporučení od kamaráda, tak mě netestovali. Věřili kamarádovi, že se na tu pozici hodím.*“

- Odpověď respondenta 21: „*Test na problematiku účetnictví.*“
- Odpověď respondenta 22: „*Krátký rozhovor v angličtině.*“
- Odpověď respondenta 23: „*Nijak jsem testován nebyl. Neproběhl žádný test.*“
- Odpověď respondenta 24: „*Celý rozhovor byl v angličtině.*“
- Odpověď respondenta 25: „*Nijak.*“
- Odpověď respondenta 26: „*Cizí jazyky byly testovány - krátký rozhovor.*“
- Odpověď respondenta 27: „*Nijak. Jednalo se o přátelský pokec.*“
- Odpověď respondenta 28: „*Akorát krátkým rozhovorem v angličtině.*“
- Odpověď respondenta 29: „*Byla testována angličtina, na téma mých koníčků.*“
- Odpověď respondenta 30: „*Nijak.*“
- Odpověď respondenta 31: „*Nijak.*“
- Odpověď respondenta 32: „*Zaučtoval jsem nějaké faktury a obecně popsat, na co si dát pozor při účtování. Co se dělá za chyby při fakturaci apod.*“
- Odpověď respondenta 33: „*Zaučtoval jsem pár faktur a bavili jsme se o obecných zákonitostech v účetnictví.*“
- Odpověď respondenta 34: „*Nebyly testovány.*“
- Odpověď respondenta 35: „*Byl jsem přijat na základě doporučení od kamaráda, tak mě netestovali.*“
- Odpověď respondenta 36: „*Nebyl jsem nijak testován.*“
- Odpověď respondenta 37: „*Podrobné otázky na vykonávanou činnost v předchozí práci.*“
- Odpověď respondenta 38: „*Anglický jazyk.*“
- Odpověď respondenta 39: „*Nijak. Spíše pokus omyl.*“
- Odpověď respondenta 40: „*Musel zaučtovat nějaké faktury a nějaké náležitosti, které musí být na faktuře a co za informace mě zajímá z faktury.*“
- Odpověď respondenta 41: „*Pohovor proběhl v anglickém jazyce.*“
- Odpověď respondenta 42: „*Nebyla jsem testována, pouze dotazována na své znalosti a zkušenosti.*“
- Odpověď respondenta 43: „*Pouze ústně jsem odpovídal na otázky, které se týkali mé školy a zájmů a věcí které jsem měl v životopise.*“
- Odpověď respondenta 44: „*Součástí pohovoru bylo zodpovězení otázek v němčině.*“
- Odpověď respondenta 45: „*Proklepli mi angličtinu a švédštinu.*“
- Odpověď respondenta 46: „*Na HPP jsem se dostal z DPC, tedy z pozice brigádníka.*“

Pozice brigádníka nevyžadovala takové znalosti a dovednosti, aby je bylo třeba při pohovoru testovat. “

Odpověď respondenta 47: *„Kamarádka mně doporučila na danou pozici a nijak jsem testován nebyl. “*

Odpověď respondenta 48: *„Odborné dotazy na účetnictví. “*

Odpověď respondenta 49: *„Měl jsem test, ve kterém jsem musel zaúčtovat případy. “*

Odpověď respondenta 49: *„Rozhovorem v anglickém jazyce. “*

Odpověď respondenta 50: *„Povídali jsme si chvíli v angličtině. “*

Odpověď respondenta 51: *„Anglický rozhovor. “*

Odpověď respondenta 52: *„V půlce pohovoru jsme přešli do angličtiny. “*

Odpověď respondenta 53: *„Nebyly testovány. “*

Odpověď respondenta 54: *„Angličtina. “*

Odpověď respondenta 55: *„Nijak mě netestovaly. Šla jsem na doporučení. “*

Odpověď respondenta 56: *„Nijak, byla jsem přijata na základě doporučení. “*

Odpověď respondenta 57: *„Pohovor byl veden v němčině, protože jsem se ucházela o práci, kde bych němčinu používala pořád. “*

Odpověď respondenta 58: *„Reference na předchozí projekty/zaměstnání. “*

Odpověď respondenta 59: *„Rozhovorem v angličtině. “*

Odpověď respondenta 60: *„Nijak. Jednalo se jen o přátelský rozhovor. “*

Odpověď respondenta 61: *„Rozhovorem v angličtině. “*

Odpověď respondenta 62: *„Rozhovorem v angličtině. “*

Odpověď respondenta 63: *„Nijak. “*

Odpověď respondenta 64: *„Nijak. “*

Odpověď respondenta 65: *„Nijak. “*

Odpověď respondenta 66: *„Nijak. “*

Odpověď respondenta 67: *„Nebyly testovány. “*

Odpověď respondenta 68: *„Byl jsem přijat na základě doporučení, tak mě netestovali. Brali to tak, že podle kamarádky se na tu práci hodím. “*

Odpověď respondenta 69: *„Zkušenosti z předešlých prací. “*

Odpověď respondenta 70: *„Otázky na předchozí brigády. Musel jsem popsat svoji nejlepší a nejhorší brigádu. “*

Odpověď respondenta 71: *„Nebyl jsem testován. “*

Odpověď respondenta 72: „Měl jsem popsat svoji předchozí pozici v angličtině. Takže akorát angličtinu mi otestovali, jinak nic.“

Co se vám při pohovoru líbilo a naopak nelíbilo?

Odpověď respondenta 1:

„Líbila se mi přátelská atmosféra. Přišlo mi zvláštní, že se nejvíce zajímali o mé koníčky a ty probírali snad po celý pohovor, takže se mi nelíbily kladené otázky.“

Odpověď respondenta 2:

„Náplň práce nebyla vysvětlena, protože ti, kteří tam seděli, ji nikdy nedělali, tak jsem z toho měl takové divné pocity.“

Odpověď respondenta 3:

„Manažer moc nevěděl na co se ptát a spíš mě dával takové odlehčené ale úplně zbytečné otázky, ze kterých nemohl nic poznat. Líbilo se mi, že jsem měl prostor se vyjádřit.“

Odpověď respondenta 4:

„Neproběhla prezentace pracovního prostředí a pracovní náplně. Z pohovoru jsem měl dobrý pocit. Líbil se mi přístup personalisty.“

Odpověď respondenta 5:

„Pohovor byl veden v přátelské atmosféře. Líbilo se mi, že byl velmi krátký. Není nic, co by se mi nelíbilo.“

Odpověď respondenta 6:

„Nelíbilo se mi, že kdykoliv jsem se na něco důležitého zeptala, tak jsem dostala odpověď, která vůbec neodpovídala na to, na co jsem se ptala. Ale protože jsem věděla od kamarádky, jak to tam chodí, tak jsem nastoupila, ale teda ti na pohovoru mě vůbec nepřesvědčili. Pohovor na mě působil velmi přátelsky.“

Odpověď respondenta 7:

„Byla to spíš sranda – bylo to takové přátelské povídání. Oni to nebrali moc vážně, tak jsem to taky nebral. Pak mě překvapilo, že mě vzali. Líbilo se mi chování personální manažerky.“

Odpověď respondenta 8:

„Neměl jsem z průběhu pohovoru dobrý pocit. Nelíbil se mi pohovor, protože byl příliš vážný a formální. Byla jsem překvapena milým chováním a celkovou atmosférou pohovoru.“

Odpověď respondenta 9:

„Nelíbil se mi tlak, ze strany hodnotících. Líbilo se mi, že mi vše detailně vysvětlil i hlavně jak to funguje, ve společnosti Pohovor bych zhodnotil jako velmi formální.“

Odpověď respondenta 10:

„Zaměstnavatelé se chovali profesionálně. Pohovor byl velmi formální. Líbil se mi přístup personální manažerky.“

Odpověď respondenta 11:

„Ze strany personalistky a prvního setkání jsem dostala nejasné informace, kde přesně ve firmě se máme sejít (firma s více vchody) a tak jsem přišla pozdě, protože jsme se naháněly po celé firmě. Jednání přímo s mou nadřízenou skvělé, příjemná konverzace. Pohovor byl velmi příjemný a přátelský.“

Odpověď respondenta 12:

„Přátelský a uvolněný přístup. Nelíbily se mi některé otázky, které byly až moc osobní. Líbilo se mi, že byl velmi krátký a stručný.“

Odpověď respondenta 13:

„Dobrý. Bylo to v pohodě, až na to, že jsem se moc nedozvěděl na pohovoru, ale je to moje první práce, tak jsem si řekl, že to zkusím. Ale na pohovoru by mě nepřesvědčili. Odlehčený pohovor. Líbilo se mi, že jsem mohl ke všemu říct svůj názor a vyjádřit se.“

Odpověď respondenta 14:

„Příjemné vystupování zaměstnanců. Měla jsem možnost opravdu se rozpovídat a vyjádřit se ke všemu.“

Odpověď respondenta 15:

„Dojem z pohovoru byl dobrý, probíhal dle očekávání. Výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře a to se mi líbilo.“

Odpověď respondenta 16:

„Průběh se mi líbil. Výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře. Ocenil jsem opravdový zájem ze strany manažera a personalisty.“

Odpověď respondenta 17:

„Pohovor byl v neformálním prostředí. Takže veden hodně neformálně. Líbilo se mi, že opravdu naslouchali a zajímali se o plno věcí.“

Odpověď respondenta 18:

„Průběh se mi líbil. Přátelský pohovor. Nebyl vyvíjen žádný tlak, takové uvolnění. Líbilo se mi, že se zájmem si mě vyslechli, když jsem mluvila.“

Odpověď respondenta 19:

„Přišel mi strašně krátký na to, aby zjistili, zda se na danou pozici hodím. Jinak to bylo fajn, takové přátelské.“

Odpověď respondenta 20:

„Přišel mi adekvátní vzhledem k obsazované pozici. Velmi formální. Líbil se mi jejich vyjádřený zájem.“

Odpověď respondenta 21:

„Nelíbilo se mi, že manažer četl můj životopis až při pohovoru. Líbilo se mi, že mi hodně představili společnost.“

Odpověď respondenta 22:

„Bylo to moc krátké a přišlo mi divné, že jsem nebyl nijak zkoušen, ale bylo to tím, že jsem šel na doporučení od kamaráda, který tam pracuje. Tak jsem si řekl, že takoví, to asi mají snadnější. Hodně odfláknutý pohovor. Nevím, co se mi líbilo.“

Odpověď respondenta 23:

„Přátelský přístup. Nelíbilo se, že ani jeden z účastníků nebyl na pohovor připraven, občas nevěděli na co se ptát, tak bylo chvílemi ticho. Líbilo se mi, že jsem se hodně dozvěděl o kultuře ve společnosti.“

Odpověď respondenta 24:

„Bylo to velmi milé, cítil jsem se dobře při pohovoru, což mě překvapilo. Nelíbilo se mi, že manažer četl můj životopis během pohovoru. Moc nevěděl na co se zeptat. Líbilo se mi, že mi představili celou společnost.“

Odpověď respondenta 25:

„Měla jsem dobrý pocit z pohovoru. Líbila se mi přátelská atmosféra na pohovoru, ale byla jsem překvapena, že jsem nebyla nijak testována, zkoušena např. Z účetnictví apod.“

Odpověď respondenta 26:

„Pohovor byl veden na přátelské úrovni, to se mi líbilo, že se nejednalo povýšeně. Nelíbilo se mi, ale že účastníci nebyli na pohovor připraveni.“

Odpověď respondenta 27:

„Přišlo mi to strašně rychlé a takové odbyté, že ani nemohli zjistit, jestli se na práci hodím. Ale kamarádka mě doporučila, tak mi přišlo, že už se mnou jednají jako s úspěšným uchazečem. Nevím, co se mi líbilo.“

Odpověď respondenta 28:

„Pohovor byl opravdu na úrovni. Přišlo mi ale zvláštní, že manažer celou dobu psal něco do pc a ani jednou se na mě nepodíval. Nemusel tam vůbec být. Nelíbil se mi povýšený přístup manažera. Ale líbilo se mi, že jsem se hodně dozvěděl o společnosti.“

Odpověď respondenta 29:

„Nelíbilo se mi, že mi nedokázali vysvětlit, co budu dělat. Líbilo se mi, že jsem měl možnost se říci na vše svůj názor a vše jim v životopise vysvětlit pokud se zeptali – dostal jsem svůj prostor a šanci.“

Odpověď respondenta 30:

„Výběrové řízení probíhalo v přátelské atmosféře. Nebyly mi pokládány žádné psychologické otázky, pouze otázky týkající se mých představ o práci a předchozích zkušeností. Líbilo se mi jednání na rovinu. Nelíbilo se mi chování manažera.“

Odpověď respondenta 31:

„Bylo super přátelské jednání. Nelíbilo se mi, že nebyla pořádně popsána daná pozice.“

Odpověď respondenta 32:

„Profesionální chování od všech zúčastněných. Líbil se mi velmi krátký průběh, ale nelíbilo se mi, že nedokázali vysvětlit danou pozici.“

Odpověď respondenta 33:

„Negativní dojem - nedokázali vysvětlit danou pozici. Líbilo se mi, že jednali férově.“

Odpověď respondenta 34:

„Líbilo - manažer všechno podrobně popsal, byl milý, usměvavý. Nelíbilo - pohovor trval zbytečně dlouho. Přátelsky vedený pohovor.“

Odpověď respondenta 35:

„Příjemné, neformální. Férové jednání. Všechno se mi líbilo.“

Odpověď respondenta 36: *„Můj první pohovor, tedy trochu se strachem. Ale nakonec fajn.“*

Odpověď respondenta 37:

„No, byl velice přátelsky veden. Vzhledem k přímému kontaktu s team leaderem jsem byl hned obeznámen s náplní práce, která odpovídala realitě. Jako minus s odstupem času vnímám poněkud neuctivé prostředí - malá meetingovka.“

Odpověď respondenta 38:

„Spíše negativně na mě působil pohovor. Zúčastnění nebyli připraveni. Nepamatuji si, co se mi líbilo.“

Odpověď respondenta 39:

„Líbila se mi velice sympatická paní personalistka, která zároveň působila zkušeně a pohovor dobře vedla. Trochu mě mátl, že jsem si pořád neuměla představit náplň práce, ale byla jsem tenkrát po škole. Zkušeně vedený pohovor.“

Odpověď respondenta 40:

„Neutrální atmosféra na pohovoru. Líbil se mi přístup personalistky.“

Odpověď respondenta 41:

„Pohovor probíhal v poklidném a přátelském duchu ale vedl jsem ho spíše já. Což mi vůbec nevadilo.“

Odpověď respondenta 42:

„Dojem dobrý, vše víceméně dle očekávání. Líbilo se mi, že mi byla představena společnost velmi detailně. Nelíbilo se mi, že moc toho nevěděli o obsazované pozici, protože team leader byl na dovolené.“

Odpověď respondenta 43:

„Klady: výsledek řízení jsem obdržel do několika dnů po pohovoru. Zápory: nic.“

Odpověď respondenta 44:

„Vše působilo velmi ideálně, personální manažerka působila moc mile, příjemně, přátelsky. Manažer byl dost protivný, ale moc se nevyjadřoval. Vedení pohovoru v neutrální rovině, což bylo v pohodě.“

Odpověď respondenta 45:

„Nebyla mi vysvětlena práce, kterou bych dělala - její náplň. Prý manažer tu práci nedělá, tak neví, jak ji vysvětlit. Ale že prý se vše dovím při nástupu. Což je celkem pozdě. Líbilo se mi, že se mnou jednali na rovinu.“

Odpověď respondenta 46:

„Nelíbilo se mi, že na firmě moc nevěděli, kam mě mají na pohovor poslat. Líbilo se mi, že pohovor trval velmi krátkou dobu.“

Odpověď respondenta 47:

„Pohovor byl moc příjemný a neformální. A panovala dobrá nálada. Líbilo se mi, že byla opravdu sranda, ale na druhou stranu se mi nelíbilo, že jsem se moc nedozvěděla o dané pozici.“

Odpověď respondenta 48:

„Bylo fajn, že vše bylo takové kamarádské. Připadalo mi, že se s těmi lidmi znám celý život. To bylo opravdu překvapující.“

Odpověď respondenta 49:

„Vše bylo na úrovni, líbila se mi možnost setkání s manažerem, profesionální vedení pohovoru a popis náplně práce.“

Odpověď respondenta 50:

„Líbila se mi uvolněná atmosféra s přátelským přístupem. Nepamatuji si nic, co by se mi nelíbilo.“

Odpověď respondenta 51:

„Dojem byl pozitivní, i proto jsem si práci vybrala. Líbilo se mi, že byl veden v "nestrojeném" a ne zbytečně příliš formálním stylu. Oslovily mě sympatie mého budoucího nadřízeného.“

Odpověď respondenta 52:

„Líbilo - pracovní doba podle sebe, platové ohodnocení, detailní představení pozice od teamleadera. Nelíbilo - lokalita, drahé obědy v okolí, není možnost získat firemní auto. Nelíbilo – cítila jsem spíš nezáměr z jejich strany, proto jsem byla překvapena, když mi zavolali, že mě berou.“

Odpověď respondenta 53:

„Byl jsem překvapen, že jsem pohovor spíš vedl já. Nelíbila se mi nezkušenost komise, ale zase mi kladli. Kamarádká a opravdu dobrá atmosféra.“

Odpověď respondenta 54:

„Protože jsem se s lidmi z nové práce již znala, bylo to spíše příjemné popovídání. Takové kamarádké. Líbilo se mi, že to bylo takové pohodové, velmi klidné a milé.“

Odpověď respondenta 55:

„Pohovor jsem vedla spíše já. Neutrální nálada. Líbilo se mi, že byl velmi krátký a nic po mě nechtěli. Nelíbilo se mi chování manažera.“

Odpověď respondenta 56:

„Pohovor byl velmi příjemný, líbil se mi klidný a přátelský přístup.“ „Nebyl mi sdělen konkrétní úkol/činnost/ projekt po nástupu, na kterém budu pracovat. Líbilo se mi detailní představení společnosti. Nelíbilo – málo informací o dané pozici.“

Odpověď respondenta 57:

„Nelíbil se mi přístup manažera - vůbec na nic se mě nezeptal, nechápu, proč tam byl. Líbilo se mi, že personální manažerka to brala velmi odlehčeně - žádný stres a zbytečná formální úroveň, takže neformální.“

Odpověď respondenta 58:

„Přišlo mi to jak takové povídání s kamarády. Přišlo mi to až moc neformální. Což na mě nepůsobilo věrohodně. Nepamatuji si, co by se mě nějak extra líbilo a zaujalo pozitivně.“

Odpověď respondenta 59:

„Pohovor mi přišel velmi přátelský. Přišlo mi divné, že nechtějí prokázat nějaké zkušenosti a praxi.“

Odpověď respondenta 60:

„Nelíbilo se mi, že jsem neměl možnost se vyjádřit pořádně k daným otázkám. Líbilo se mi, že to aspoň bylo krátké.“

Odpověď respondenta 61:

„Přátelská atmosféra při pohovoru. To bylo super. Ale nelíbilo se mi, že manažer se na nic neptal, ničím nepřispěl a jen zíral do pc.“

Odpověď respondenta 62:

„Nepříjemná atmosféra na pohovoru, velmi arogantní manažer, ale líbilo se mi, že mi představili danu pozici.“

Odpověď respondenta 63:

„Byl jsem překvapen, že jsem pohovor spíš vedl já. Líbilo se mi, že se zájmem poslouchali, co říkám. Nelíbilo se mi, že pohovor nebyl moc profesionální spíš takový amatérský.“

Odpověď respondenta 64:

„Nelíbilo se mi, že mi nebyla vysvětlena náplň práce. Prý vše poznám, až při nástupu. Že je to těžké vysvětlit. Líbily se mi otázky, které mi dávali.“

Odpověď respondenta 65:

„Bylo fajn, že se ptali na věci, které je opravdu zajímali a pak se zájmem poslouchali. Nelíbilo se mi, že mi nebyla pořádně představena pozice, protože team leader byl na dovolené a on by to dokázal nejlíp popsat.“

Odpověď respondenta 66:

„Líbila se mi přátelská atmosféra, ale účastníci pohovoru nebyli připraveni. Bylo poznat, že neví, na co se zeptat. Tak jsem se spíš ptala já.“

Odpověď respondenta 67:

„Nelíbilo se mi, že mi moc nebyla vysvětlena náplň práce. Prý až při nástupu. Líbily se mi otázky, které mi dávali a že opravdu poslouchali, když jsem odpovídal – velmi zaujatě.“

Odpověď respondenta 68:

„Pohovor byl velmi milý, až mi to nepřipadalo, že jsem na pohovoru, ale spíš někde v hospodě s kamarády. Líbila se mi ta odlehčenost pohovoru, že to nebylo formální, ale nelíbilo se mi, že manažer četl životopis až přede mnou.“

Odpověď respondenta 69:

„Mínus účastníci pohovoru nebyli připraveni. Plus – krátké trvání.“

Odpověď respondenta 70:

„Pohovor trval velmi krátkou dobu, cítil jsem se příjemně, protože byla sranda, ale nebral jsem to moc vážně, protože to bylo příliš odlehčené a neformální. Není nic, co by se mi nelíbilo.“

Odpověď respondenta 71:

„Účastníci pohovoru spíš popisovali společnost např.: jak to tam chodí, co dělají apod. Ale na samotnou práci, kterou bych dělal, jsem moc informací nezískal. Ještěže jsem věděl, co práce obnáší od kamaráda, který tam pracoval. Jinak bych moc nevěděl. Líbilo se mi, že byl pohovor krátký.“

Odpověď respondenta 72:

„Pohovor mi přišel velmi přátelský. Nechtěli prokázat nějaké zkušenosti a praxi, to mi přišlo zvláštní při pohovoru na takovou pozici.“

Co pro Vás bylo při zaučování se v nové práci nejtěžší?

Odpověď respondenta 1: *„Přijmout tolik nových informací. Byl mi poslán soubor do emailu s pokyny a ten jsem se měla naučit.“*

Odpověď respondenta 2: *„Nikdo se mnou moc nekomunikovat, takže jsem se naučila většinu věcí sama.“*

Odpověď respondenta 3: *„Množství informací, které jsem se musela za velmi krátkou dobu naučit.“*

Odpověď respondenta 4: *„Začít všem automaticky tykat. Je divné, když kolem vás projde senior manažer z jiné pobočky a vy mu tykáte. Není to příjemné. Ale taková je pravidlo, tak jsem si už zvykla.“*

Odpověď respondenta 5: *„Zvyknout si na kolektiv. Nikdo se se mnou nebavil, tak to bylo ze začátku takové divné. Je hodně práce, takže to ale chápu.“*

Odpověď respondenta 6: *„Kompetence zaměstnanců.“*

Odpověď respondenta 7: *„Přizpůsobit se kolektivu.“*

Odpověď respondenta 8: *„Seznámení s ostatními zaměstnanci a začlenění se do kolektivu.“*

- Odpověď respondenta 9: „*Adaptovat se na prostředí.*“
- Odpověď respondenta 10: „*Pochopit chod společnosti a adaptovat se na něj.*“
- Odpověď respondenta 11: „*Seznámit se s kolektivem.*“
- Odpověď respondenta 12: „*Informační systém.*“
- Odpověď respondenta 13: „*Zapadnou do kolektivu.*“
- Odpověď respondenta 14: „*Přizpůsobit se rychlému tempu práce.*“
- Odpověď respondenta 15: „*Navázání vztahů s některými spolupracovníky.*“
- Odpověď respondenta 16: „*Zpracovat plno nových informací.*“
- Odpověď respondenta 17: „*Kolektiv.*“
- Odpověď respondenta 18: „*Přiděl celé agendy klienta hned po nástupu do zaměstnání a její plně samostatné zpracování. Nové informace o produktech, technologiích, v krátkém časovém horizontu.*“
- Odpověď respondenta 19: „*Erp systém.*“
- Odpověď respondenta 20: „*Seznámení s prostředím.*“
- Odpověď respondenta 21: „*Orientace ve společnosti.*“
- Odpověď respondenta 22: „*Adaptovat se na zvyky, které jsou ve společnosti normální.*“
- Odpověď respondenta 23: „*Velké množství informací, které jsem se musel sám naučit a hlavně zjistit, jak to chodí.*“
- Odpověď respondenta 24: „*Nikdo mi neřekl, jaké jsou postupy, a nikdo mi nedal nějaký návod, takže obrovské množství informací.*“
- Odpověď respondenta 25: „*Strašně moc informací na začátku a žádný mentor, kterého bych se mohl zeptat.*“
- Odpověď respondenta 26: „*Zvyknout si na kulturu společnosti na to, jak to chodí.*“
- Odpověď respondenta 27: „*Zorientovat se ve firmě. Nemohl jsem najít školicí místnost.*“
- Odpověď respondenta 28: „*Seznámení se s kolegy.*“
- Odpověď respondenta 29: „*Zvyknout si na rychlé tempo, a že všechno musí být reportováno.*“
- Odpověď respondenta 30: „*Zvyknout si na velmi rychlé tempo.*“
- Odpověď respondenta 31: „*Zvyknout si na to, že jsem neustále pod dohledem.*“
- Odpověď respondenta 32: „*Zvyknout si na nové prostředí a nové podmínky. Občas jsem tápal při dress codu, v čem mám jít oblečený apod. Protože to je má první práce.*“

- Odpověď respondenta 33: „*Naučit se všechny pracovní postupy.*“
- Odpověď respondenta 34: „*Získání informací potřebných k výkonu práce.*“
- Odpověď respondenta 35: „*Orientace ve firemním software.*“
- Odpověď respondenta 36: „*Kompetence zaměstnanců.*“
- Odpověď respondenta 37: „*Kompetence zaměstnanců.*“
- Odpověď respondenta 38: „*Obrovské kvantum informací se naučit za krátkou dobu.*“
- Odpověď respondenta 39: „*Plno nových informací zpracovat a naučit se v krátké době.*“
- Odpověď respondenta 40: „*Moje netrpělivá povaha, kdy vše chci vědět pokud možno hned, tudíž do té doby než tomu opravdu tak bylo, tak jsem byl nervózní a trávil hodně přesčasů v práci.*“
- Odpověď respondenta 41: „*Zpracovat a naučit se hodně informací.*“
- Odpověď respondenta 42: „*Naučit se pracovat v systémech firmy a naučit se s excelem.*“
- Odpověď respondenta 43: „*Najít si vlastní způsob zvládání úkolů, dále také hlavně to, že jsem byla "vhozena do vody".*“
- Odpověď respondenta 44: „*Shromáždit všechny informace, abych věděl, co se naučit.*“
- Odpověď respondenta 45: „*Seznámení s chodem a návaznost jednotlivých oddělení.*“
- Odpověď respondenta 46: „*Množství různých systémů a databází se kterými bylo třeba se naučit. Nepoužitelnost vědomostí získaných při studiu.*“
- Odpověď respondenta 47: „*Seznámení s kolegy a zapadnutí mezi ně.*“
- Odpověď respondenta 49: „*Postupy si pamatovat.*“
- Odpověď respondenta 50: „*Zapamatovat si velké množství zaměstnanců - kdo má co na starosti. Kompetence zaměstnanců.*“
- Odpověď respondenta 51: „*Naučit se všechny postupy.*“
- Odpověď respondenta 52: „*Pracovní procesy.*“
- Odpověď respondenta 53: „*Zaučení do širokého spektra prováděných činností. Vše pro mě bylo nové, plno nových informací.*“
- Odpověď respondenta 54: „*Zapadnout do kolektivu. Když jsem ke kolegům přišla, tak mi vše vysvětlili, ale řešili jsme jen práci, nebavila jsem se s nimi o tom, co dělali o víkendu apod.*“
- Odpověď respondenta 55: „*Zpracovat velké množství informací ve velmi krátké době.*“
- Odpověď respondenta 56: „*Zapadnout mezi mladé ambiciózní lidi.*“

- Odpověď respondenta 57: „Zvyknout si na velmi rychlé tempo.“
- Odpověď respondenta 58: „Naučit se všechny postupy.“
- Odpověď respondenta 59: „Zvyknout si na nové systémy.“
- Odpověď respondenta 60: „Zjistit kdo je za co zodpovědný, jeho kompetence a dovednosti, za kým jít o pomoc atd.“
- Odpověď respondenta 61: „Hlavně naučit se všem tykat.“
- Odpověď respondenta 62: „Zpracovat a naučit se obrovské množství informací (různých postupů), když mi nikdo nevysvětlil, co mám dělat.“
- Odpověď respondenta 63: „Zvyknout si na rychlé tempo.“
- Odpověď respondenta 64: „Zvyknout si na ticho v open officu. Každý má na sobě sluchátka a nikdo se mezi s sebou nebaví.“
- Odpověď respondenta 65: „Ostatní členové týmu měli příliš své vlastní práce, takže často neměli dostatek prostoru se mi plnohodnotně věnovat. Takže kolektiv přizpůsobit se mu.“
- Odpověď respondenta 66: „Zapojit vědomosti ze školy do pracovního procesu. Už po týdnů jsem samostatně vykonával činnost, a to mi přišlo moc brzy. Nebyl jsem připraven.“
- Odpověď respondenta 67: „Zvyknout si na velmi rychlé tempo.“
- Odpověď respondenta 68: „Přizpůsobit se kultuře a tomu, jak to ve firmě chodí - všem těm zvykům např. Tykání.“
- Odpověď respondenta 69: „Naučit se kdo co má na starost a za kým můžu jít.“
- Odpověď respondenta 70: „Naučit se používat všechny systémy, protože těch má firma opravdu hodně. Koupil jsem si online příručky, abych se to v klidu doma naučil, protože ve firmě to bylo nemožné se to naučit.“
- Odpověď respondenta 71: „Naučit se všechny postupy.“
- Odpověď respondenta 72: „Zapadnout do kolektivu. Po pracovní stránce mi vše vysvětlili, ale nějaká osobní témata jsme neřešili.“

Co Vám naopak nejvíce pomáhalo v průběhu Vaší adaptace do společnosti?

- Odpověď respondenta 1: „Ostatní zaměstnanci, kteří nastoupili ve stejnou dobu jako já. Tak s těmi jsme drželi pohromadě a spolu se učili.“

- Odpověď respondenta 2: „*Ostatní zaměstnanci, kteří vykonávali stejnou práci jako já. K nim jsem chodila pro rady.*“
- Odpověď respondenta 3: „*Zaměstnanci, kteří dělali stejnou práci jako.*“
- Odpověď respondenta 4: „*Vstřícný přístup a pevné nervy kolegů.*“
- Odpověď respondenta 5: „*Moje pevná vůle, tam setrvat a neskončit hned během zkušebky.*“
- Odpověď respondenta 6: „*Kolegové.*“
- Odpověď respondenta 7: „*Milí kolegové, kteří mi byli při zaučování k dispozici.*“
- Odpověď respondenta 8: „*Motivace.*“
- Odpověď respondenta 9: „*Kolegové.*“
- Odpověď respondenta 10: „*Plnit všechny úkoly včas.*“
- Odpověď respondenta 11: „*Vrstevnice, co nastoupila se mnou - nebýt tam sám ve stejné situaci.*“
- Odpověď respondenta 12: „*Zaškolení/zaučení zkušenými spolupracovníky.*“
- Odpověď respondenta 13: „*Spolupracovníci.*“
- Odpověď respondenta 14: „*Motivace k dané práci.*“
- Odpověď respondenta 15: „*Možnost poradit se se zkušenějšími kolegy a jejich ochota.*“
- Odpověď respondenta 16: „*Kolegové a kolektiv.*“
- Odpověď respondenta 17: „*Rada kolegů.*“
- Odpověď respondenta 18: „*Kolektiv.*“
- Odpověď respondenta 19: „*Kolegové, kteří mi byli ochotni pomoci.*“
- Odpověď respondenta 20: „*Ostatní zaměstnanci, kteří byli opravdu ochotní mi pomoci, i když to vůbec dělat nemuseli.*“
- Odpověď respondenta 21: „*Ostatní zaměstnanci, kteří nastoupili ve stejnou dobu.*“
- Odpověď respondenta 22: „*Kamarád, který tam už pracoval, a od kterého jsem měl doporučení.*“
- Odpověď respondenta 23: „*Ostatní zaměstnanci.*“
- Odpověď respondenta 24: „*Kamarád, tam již pracoval, tak jsem měl oporu v něm.*“
- Odpověď respondenta 25: „*Kolegové. Když jsem něco nevěděl, vždy mi poradili.*“
- Odpověď respondenta 26: „*Zkušenosti kolegů.*“
- Odpověď respondenta 27: „*Lidský přístup kolegů.*“
- Odpověď respondenta 28: „*Komunikace s vedoucí osobou.*“

Odpověď respondenta 29: „*Kolegové.*“

Odpověď respondenta 30: „*Pomoc kolegů.*“

Odpověď respondenta 31: „*Kuráž a nebát se zeptat.*“

Odpověď respondenta 32: „*Kolegové, kteří se také chtěli hodně vzdělat.*“

Odpověď respondenta 33: „*Moje povaha.*“

Odpověď respondenta 34: „*Moje angličtina.*“

Odpověď respondenta 35: „*Angličtina.*“

Odpověď respondenta 36: „*Nejvíce mi pomáhali kolegové, kteří mi vždycky pomohli.*“

Odpověď respondenta 37: „*Praxe z předchozích zaměstnání.*“

Odpověď respondenta 38: „*Kolegové, kteří mi ochotně pomáhali s adaptací.*“

Odpověď respondenta 39: „*Vlastní aktivita, iniciativa a snaha se vše naučit.*“

Odpověď respondenta 40: „*Nepamatuji se.*“

Odpověď respondenta 41: „*Kolegové.*“

Odpověď respondenta 42: „*Kolegové.*“

Odpověď respondenta 43: „*Kolegové.*“

Odpověď respondenta 44: „*Velmi nápomocní kolegové. Když jsem potřebovala pomoci, vždy byl někdo ochotný.*“

Odpověď respondenta 45: „*Hodní kolegové.*“

Odpověď respondenta 46: „*Ochotný a vstřícný manažer.*“

Odpověď respondenta 46: „*Zkušenosti na obdobné pozici.*“

Odpověď respondenta 47: „*Velice nápomocná a vlídná kolegyně.*“

Odpověď respondenta 48: „*Mé poznámky ze školení.*“

Odpověď respondenta 49: „*Poznámky.*“

Odpověď respondenta 50: „*Obědy s kolegy. Při těch jsem se toho vždy nejvíce dozvěděl.*“

Odpověď respondenta 51: „*Kolegové, když jsem si nevěděl rady, neváhali mě poradit.*“

Odpověď respondenta 52: „*Určitě pevná vůle.*“

Odpověď respondenta 53: „*To, že jsem tam měl kamaráda, který už tam pracoval.*“

Odpověď respondenta 54: „*Možnost ptát se na cokoliv kolegů, když jsem narazila na nejasnost.*“

Odpověď respondenta 55: „*Kolegové a jejich vstřícnost.*“

Odpověď respondenta 56: „*Kolegové.*“

Odpověď respondenta 57: „*Kolegové.*“

- Odpověď respondenta 58: „*Kolegové.*“
- Odpověď respondenta 59: „*Kolegové.*“
- Odpověď respondenta 60: „*Kolegové.*“
- Odpověď respondenta 61: „*Kolegové.*“
- Odpověď respondenta 62: „*Kolektiv.*“
- Odpověď respondenta 63: „*Kolektiv.*“
- Odpověď respondenta 64: „*Motivace k dané práci.*“
- Odpověď respondenta 65: „*Určitě pevná vůle.*“
- Odpověď respondenta 66: „*Zkušenosti z předchozích brigád.*“
- Odpověď respondenta 67: „*Kamarádka, která tam pracovala a doporučila mě.*“
- Odpověď respondenta 68: „*Kamarád pracující na stejné pozici jako já.*“
- Odpověď respondenta 69: „*Moje odhodlání zůstat ve společnosti alespoň 1 rok kvůli životopisu a neskončit hned během zkušební doby.*“
- Odpověď respondenta 70: „*Zkušenosti na obdobné pozici.*“
- Odpověď respondenta 71: „*Pevná vůle a odhodlání to nevzdat.*“
- Odpověď respondenta 72: „*Určitě kolegové. Když jsem potřeboval poradit, tak jsem šel za nimi a dříve či později si na mě čas udělali.*“

Oblast výběru zaměstnanců

1. Jaké metody výběru zaměstnanců používáte?

„Nejvíce využíváme referenční program, kdy nám současní zaměstnanci doporučí někoho ze svého okolí. Je to nejrychlejší způsob. Pak máme taky inzerát na jobs.cz, ale tam nám odpovídá strašné množství lidí a nestačíme to filtrovat. Dále máme na stránkách inzerát, využíváme služeb personální agentury.“

2. Využíváte sociální sítě při náboru zaměstnanců např.: Twitter, LinkedIn apod.?

„Jedna kolegyně občas použije LinkedIn, jinak ostatní zaměstnanci včetně mě nic takového nepoužívají. Přijde mi, že si lidé na sociálních sítích více vymýšlí, a pak se na to přijde při pohovoru. Takže se to ukáže jako ztráta času. Navíc to dělá námi pověřená personální agentura, takže my to dělat nemusíme.“

3. Kdo posuzuje kandidáty za účelem identifikace těch nejlepších na cílenou práci?

„Personalisté třídí příchozí životopisy, takže oni mají na starost takový první předvýběr. Pak životopisy vyhovujících uchazečů předají manažerovi nebo teamleaderovi a ti rozhodnou, koho pozvat na pohovor. Personální oddělení pozve uchazeče, a jakmile proběhne s uchazečem pohovor, tak podle toho, kdo se pohovoru účastní, tak ten rozhoduje o finálním uchazeči. Dále taky personální agentura, která nám posílá uchazeče podle našich požadavků.“

4. Je zaveden ve společnosti personální controlling? Pokud ano, jaké nástroje používáte?

„V rámci personálního oddělení na to máme vymezeného jednoho člověka, který zpracovává různé reporty a statistiky např.: počet zaměstnanců, měří se fluktuace apod. Většinou to chce manažer po nějaké době, aby zhodnotil situaci. Takže mezi nástroje patří hlavně statistiky a součástí těchto statistik jsou personální náklady, podle kterých se řídíme a děláme následující rozhodnutí.“

- 5. Při pohovoru zkoumáte kompetence a snažíte se objevit skutečné důkazy o schopnosti kandidáta pracovat na určité pozici nebo preferujete tradiční přístup a spoléháte se na povrchní důkazy schopností, jako jsou akademické tituly a historie platů?**

„To je těžké říct. Někdy to a někdy to. Někdy dáváme přednost titulům, protože už tím dokáže, že něco umí, ale samozřejmě největší váhu má pro nás životopis. U nás má ale určitě uchazeč velkou výhodu, pokud už pracoval na obdobné pozici, takže se hodně díváme na to, v jakých firmách pracoval. Pokud ale vidíme, že je uchazeč snaživý a odhadneme, že by mu to mohlo jít, i když v životě práci, na kterou se hlásí, nedělal, tak mu dáme šanci. Přece jen bude mít možnost ukázat co v něm během zkušební doby. Ono toho moc za dobu pohovoru nezjistíte, takže je nejlepší pak pozorovat uchazeče ve zkušební době, jak mu to jde.“

- 6. Myslíte si, že je proces náboru nových pracovníků ve společnosti vyhovující nebo byste provedla nějaké změny?**

„Máme vysokou fluktuaci, takže bychom měli lépe filtrovat uchazeče už při pohovoru a dávat si větší pozor na to, koho přijímáme, ale nejsou lidi. Určitě bychom měli dát těm pohovorům nějaký řád, ať mají uchazeči podobné podmínky a šance na přijetí. Ale je to těžké někomu říct, jak má vést pohovor, každý ho vede podle své nálady, času apod. Určitě by pomohlo, kdyby se více filtrovali uchazeči, kteří jdou na doporučení. Bereme každého, kdo má doporučení od někoho z firmy, protože už předpokládáme, že ten, kdo ho doporučil jej zhodnotit a prostě se mu do našeho prostředí a na tu práci hodí.“

Oblast procesu adaptace

- 7. Je ve společnosti proces adaptace vědomě nastaven a řízen?**

„Proces adaptace není nastaven ani řízen. Proces neprobíhá u všech zaměstnanců podle nějakého přesného postupu, ale záleží na tom, jak k adaptaci přistupuje teamleader. Jejich postupy jsou ovlivněny praxí, zkušenostmi a časovými možnostmi. O ukončení adaptace rozhodují taktéž teamleadeři a u pracovníků na HPP je adaptace ukončena většinou s blížícím se koncem zkušební doby.“

8. Jaké nástroje procesu adaptace se ve společnosti používají?

„Každý teamleader volí nástroje podle svého uvážení, ale většinou jsou společným základem informace v písemné podobě. Tyto informace jsou novému zaměstnanci předány hned v nástupní den, a to formou letáků či příruček, které se zaměřují na informace na úrovni celé organizace. Tyto informace zároveň dostane zaměstnanec během vstupního školení. Nejvíce jsou využiti zkušení zaměstnanci, kteří předvedou pracovní postup.“

9. Jakým způsobem je ve společnosti podporován proces pracovní adaptace?

„Teamleader se snaží zaměstnanci poskytnout co nejvíce materiálů, aby měl zaměstnanec z čeho čerpat a rychleji se zapracovat do procesu. Zároveň pokud je naplánované školení, tak se doporučuje, aby se zaměstnanec zúčastnil. Většina teamleaderů tvrdí, že nejlépe se člověk naučí, když ho tzv. hodí do vody. Proto noví zaměstnanci co nejdříve pracují sami.“

10. Jakým způsobem je podporován proces adaptace na firemní kulturu a její hodnoty?

„Kultura a hodnoty jsou představeny v rámci vstupního školení. Zaměstnancům je na email poslána prezentace, ve které jsou věci o dress codu, pracovní době a tak, vše, co je potřeba vědět.“

11. Jaké jsou podle Vašeho názoru nejčastější překážky, které brání v úspěšné sociální adaptaci ve společnosti?

„Myslím si, že pro nové zaměstnance je obtížné se adaptovat, pokud nejsou oficiálně představeni, což někteří teamleadeři nevykonávají a nechávají to na zaměstnanci, aby zapadl do kolektivu po svém. Zároveň pokud není pro nové zaměstnance uspořádána nějaká neformální vítací událost, kdy by šli všichni kolegové z oddělení na oběd či večeři, nebo připravili krátké posezení ve společné kuchyňce.“

12. Myslíte si, že je proces adaptace nových pracovníků ve společnosti vyhovující nebo byste provedla nějaké změny?

„Myslím si, že je to těžké zhodnotit. Každému může vyhovovat jiný přístup. Ale obecně by určitě prospělo, kdyby byl stanoven přesný postup adaptace, který by se rozeslal všem, kteří se podílejí na adaptaci nových zaměstnanců a ti aby se s tím seznámili a dodržovaly přesný postup. Takhle budou všichni zaměstnanci na stejné vlně a dostanou stejný základ, se kterým potom bude jen na nich, jak s tím naloží. Je určitě špatné, když je to roztržštěné a každý má svůj přístup a metody. Bylo by to jednodušší pro všechny, ale je to časově náročné.“

Výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybrané společnosti

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku na téma Výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybrané společnosti. Dotazník je anonymní a odpovědi budou sloužit ke zpracování analytické části diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

S pozdravem Hana Filipová

Jaký je Váš věk?

- ☐ 18–25 let
- ☐ 26–35 let
- ☐ 36–45 let
- ☐ 46–55 let
- ☐ 56 let a více

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- ☐ Méně než 12 měsíců
- ☐ 1–3 roky
- ☐ 4–6 let
- ☐ 7 let a více

Jak jste se o pracovním pohovoru dozvěděl/a?

- ☐ Od přátel na doporučení
- ☐ Z internetového portálu Jobs.cz
- ☐ Na webových stránkách společnosti
- ☐ Na webových stránkách personální agentury
- ☐ Jiné možnost

Pochopil/a jste z inzerátu všechny informace o popisu pracovního místa?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne


Odpovídaly informace, které jste se dověděl/ na pohovoru tomu, jaká byla realita po nástupu do zaměstnání?

- ☐ Ne, charakteristika práce při pohovoru vůbec neodpovídala realitě.
- ☐ Spíše ne, odlišností byly znatelné.
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a.
- ☐ Spíše ano, po nástupu jsem přišel/a na malé odlišnosti, které mi nebyly sděleny při pohovoru.
- ☐ Ano, náplň práce odpovídala realitě.

Jak dlouho trval Váš ústní výběrový pohovor?

- ☐ Méně než 15 minut
- ☐ 16 - 30 minut
- ☐ 31 - 60 minut
- ☐ 61 minut a více

Jak byly testovány Vaše znalosti a dovednosti během pohovoru?

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Co se Vám líbilo a naopak nelíbilo během pohovoru?



Napište větu

Zbývá 250 znaků

Obdržel/a jste v den nástupu veškeré potřebné informace o společnosti?

☐

Ano

☐

Spiše ano

☐

Nevím, nejsem si jist/a

☐

Spiše ne

☐

Ne

Dostal/a jste svůj adaptační plán?

☐

Ano

☐

Nevím, nejsem si jist/a

☐

Ne

Pokud jste odpověděl/a ano u předchozí otázky, prosím, uveďte, zda byl dodržován postup adaptačního plánu?

☐

Ano

☐

Spiše ano

☐

Nevím, nejsem si jist/a

☐

Spiše ne

☐

Ne

Byl Vám při nástupu do zaměstnání přidělen patron, který by Vám pomáhal se rychleji adaptovat?

- ☐ Ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Ne

Měl/a jste možnost zúčastnit se vzdělávacích aktivit, které by Vám pomohly zvládnout rychleji svoji práci?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Připadal Vám proces zaškolení dostatečný?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Zajímal se Váš nadřízený ve zkušební době, jak se Vám daří?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Byl/a jste oficiálně představen/a ostatním zaměstnancům?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Za jak dlouhou dobu po nástupu jste samostatně plnil/a své pracovní povinnosti?

- ☐ Do 1 týdne
- ☐ Od 2 do 4 týdnů
- ☐ Déle než 1 měsíc
- ☐ Jsem ve společnosti příliš krátce na to, abych mohl/a odpovědět.


Cítíte se být s organizační kulturou společnosti a jejími hodnotami ztotožněn/a?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Cítíte se být plnohodnotným členem pracovního kolektivu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím, nejsem si jist/a
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Co pro Vás bylo při zaučování se v nové práci nejtěžší?

 Napište větu

Zbývá 250 znaků

Co Vám naopak nejvíce pomáhalo v průběhu Vaší adaptace do společnosti?

 Napište větu

Zbývá 250 znaků